

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 6

ปนัดดา เอ็งเจริญ

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
มิถุนายน 2558
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ ปนัดดา เฮ็งเจริญ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

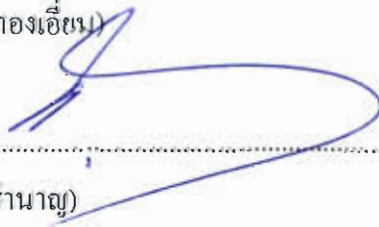


.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.สมนึก ทองเอี่ยม)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์



.....ประธาน
(ดร.สมนึก ทองเอี่ยม)



.....กรรมการ
(ดร.สมุท ชำนาญ)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา



.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ ๒๑ เดือน มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๘

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษางานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงจาก ดร.สมนึก ทองเอี่ยม อาจารย์ที่ปรึกษาหลักงานนิพนธ์ และ ดร.สมุทร ชำนาญ กรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ขอขอบคุณ ดร.สมุทร ชำนาญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งคำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาให้มีคุณภาพ ทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ดร.วีระชัย ตนานนท์ชัย ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร และนางสาวนันทนา เจริญสุข รองผู้อำนวยการโรงเรียนชลบุรี "สุขบท" ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า และคณาจารย์ศูนย์วัดธรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ให้กับผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อสมชาย คุณแม่ประเทือง เสงี่ยมเจริญ ที่ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจสำคัญยิ่ง และขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ตลอดจนคณาจารย์ผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบประเมินเป็นอย่างดี รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และให้กำลังใจมาโดยตลอด

ปนัดดา เสงี่ยมเจริญ

57990168: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ/ ผู้บริหารสถานศึกษา/ โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร/ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ปนัดดา เอ็งเจริญ: ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร
(THE SCHOOL ADMINISTRATORS' LEADERSHIP IN WATSOTHONWARARAM
WORAWIHARN SCHOOL: THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 6)
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: สมนึก ทองเอี่ยม, ค.ศ. 113 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธร
วรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ
บุคลากรโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ปีการศึกษา 2557 เครื่องมือวิจัยคือ แบบประเมินภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหารมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และค่าสถิติ
ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าสถิติร้อยละ (%) ค่าสถิติร้อยละสะสม (% สะสม) ค่าเฉลี่ย (μ)
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา (*PNI modified*)

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหารสภาพ
ที่เป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต้องหาทางแก้ไขตามลำดับดังนี้ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย
ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ สภาพที่
ควรจะเป็นของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคาดหวังของบุคลากรที่ต้องการระดับมาก
ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น คือ ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ และภาวะ
ผู้นำแบบประชาธิปไตย ระดับปานกลางที่ต้องหาทางแก้ไขคือ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย และระดับน้อย
ที่ต้องหาทางแก้ไขอย่างเร่งด่วนคือ ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะ
ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า บุคลากรต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำตามลำดับ
ดังนี้ ต้องการให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และภาวะผู้นำ
แบบตามสบาย และต้องการให้ลดระดับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย และขอคิดเห็น
ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์
ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสิ่งตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดี รับฟังเหตุผลก่อนการตัดสินใจ และ
เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ผู้ปฏิบัติงาน
แสดงความคิดเห็นและยอมรับแนวคิดของผู้ปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ
มีสิทธิเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำแบบตามสบาย ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้อิสระในการ
ปฏิบัติงาน เป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน แสดงความซื่อสัตย์และเอื้อเฟื้อแก่ผู้ปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำแบบ
อัตตาธิปไตย ผู้บริหารสถานศึกษาควรเลือกคนให้เหมาะสมกับงานและมีบทลงโทษที่ชัดเจน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
คำถามในการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
วิธีดำเนินการวิจัย.....	7
การวิเคราะห์สถิติ.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	15
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	44
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	44
วิธีดำเนินการวิจัย.....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	47
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	77
สรุปผลการวิจัย.....	78
อภิปรายผล.....	83
ข้อเสนอแนะ.....	91
บรรณานุกรม.....	93
ภาคผนวก.....	99
ภาคผนวก ก.....	100
ภาคผนวก ข.....	104
ภาคผนวก ค.....	110
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	113

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ข้อมูลของผู้ตอบแบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธร วรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6..... 53
2	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สภาพที่เป็นจริง ในปัจจุบัน ในภาพรวม..... 54
3	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร แบบตามสบาย สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน..... 54
4	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร แบบอึดตาธิปไตย สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน..... 56
5	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร แบบประชาธิปไตย สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน..... 57
6	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร แบบตามสถานการณ์สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน..... 59
7	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สภาพที่ ควรจะเป็นในความคาดหวัง ในภาพรวม..... 60
8	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร แบบตามสถานการณ์สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวัง..... 61
9	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร แบบประชาธิปไตย สภาพที่ควรจะเป็น ในความคาดหวัง..... 63
10	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร แบบตามสบาย สภาพที่ควรจะเป็น ในความคาดหวัง..... 64
11	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร แบบอึดตาธิปไตย สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวัง..... 66
12	ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน วัดโสธรวรารามวรวิหาร จังหวัดฉะเชิงเทรา ในภาพรวม..... 67
13	ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน วัดโสธรวรารามวรวิหาร ในแบบตามสถานการณ์..... 68

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
14	ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน วัดโสธรวรารามวรวิหาร ในแบบประชาธิปไตย.....	69
15	ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน วัดโสธรวรารามวรวิหาร ในแบบตามสบาย.....	71
16	ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน วัดโสธรวรารามวรวิหาร ในแบบอัตตาธิปไตย.....	72
17	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน วัดโสธรวรารามวรวิหาร ในแบบตามสถานการณ์.....	74
18	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน วัดโสธรวรารามวรวิหาร ในแบบประชาธิปไตย.....	74
19	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน วัดโสธรวรารามวรวิหาร ในแบบตามสบาย.....	75
20	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน วัดโสธรวรารามวรวิหาร ในแบบอัตตาธิปไตย.....	75
21	คำอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน วัดโสธรวรารามวรวิหาร สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน.....	111
22	คำอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สภาพที่ควรจะเป็น.....	112

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2 โครงสร้างองค์การบริหารงาน โรงเรียนวัด โสธรวรารามวรวิหาร.....	13
3 แบบของภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายการบริหาร.....	22
4 พฤติกรรมต่อเนื่องของผู้นำตามความคิด Tannenbaum and Schmidt.....	26

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจะดำเนินงานจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน ปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารจัดการศึกษาของ โรงเรียนคือ บุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารงานจะต้องใช้กระบวนการ ในการผลักดันให้กิจกรรมหรือภารกิจของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยที่ผู้นำเป็นปัจจัยหลัก ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและต่อความพึงพอใจในการทำงาน (วินิจ เกตุขำ, 2546, หน้า 317) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอน และการเรียนรู้ รวมทั้งประสาน สัมพันธ์ ระดมและจัดทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุพล วังสินธ์, 2543, หน้า 29) การบริหาร การศึกษาเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจและหน้าที่อย่างเป็นทางการให้เกิด ประโยชน์สูงสุด แต่ผู้ที่จะใช้อำนาจจะต้องมีเงื่อนไขว่าอำนาจของผู้บริหารจะต้องเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ทั้งนี้เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นและมีอิสระ ในการตัดสินใจด้วยตนเองโดยไม่ถูกชักจูงหรือครอบงำ แนวโน้มที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถที่พึงมีต่อการยอมรับและทำให้เกิดการยอมรับ โดยจัดระบบบริหารอย่างมีแบบแผน การบริหารที่ดีจะต้องมีความสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำของผู้บริหารกับบุคลากรในสถานศึกษาเป็น อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้สามารถบริหารงานบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้ พฤติกรรมของผู้นำมีความสำคัญและอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์การ (สุเทพ ภิรมณ์ราช, 2540, หน้า 20) การเป็นผู้นำนั้นจะต้องประกอบด้วยศาสตร์ และศิลป์ ศาสตร์ คือ การเรียนรู้หลักการหรือทฤษฎีต่าง ๆ ศิลป์ คือ การประยุกต์ใช้หลักทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมจนเกิดทักษะหรือความชำนาญ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็น จักรกลที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นผู้นำเอานโยบายและโครงการต่าง ๆ ไปปฏิบัติ ถ้าการดำเนินตาม นโยบายเป็นไปด้วยดีย่อมเป็นผลดีต่อคณะครู อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชน และ สถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารเพียงใดนั้น ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมในการบริหารอย่างเหมาะสมและต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการที่มีทั้ง การปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์การควบคู่กันไป (วันเพ็ญ เจริญแพทย์, 2545, หน้า 2)

ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำเพื่อให้ผู้ตามมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงาน เนื่องจากการแสดงศักยภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน ในการกำหนดทิศทางการดำเนินกิจกรรมทั้งหลายในองค์กร ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแนว สั่งการ ควบคุมการดำเนินงาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจะก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานระหว่างสมาชิกในองค์กร (สัมมา ธรนิษฐ์, 2552) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จหรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมที่จะแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มุ่งเน้นความรับผิดชอบของผู้นำในการช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ โดยเฉพาะอุปสรรคที่ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนต่าง ๆ ขึ้น รวมทั้งความซบเซาหรือสิ่งที่เป็นภัยคุกคามต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการเข้าไปช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาทางแก้ไขอุปสรรค การที่ผู้นำใส่ใจให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขอุปสรรคดังกล่าวจะมีส่วนช่วยเพิ่มความคาดหวังที่จะทำงานได้สำเร็จและเพิ่มความพึงพอใจในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ ว่า อะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 25) ซึ่งสอดคล้องกับขนิษฐา โพธิสินธุ์ (2550, หน้า 1) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำหรือที่เรียกว่า ภาวะผู้นำนั้น เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานและการจัดองค์กรทั้งทางภาครัฐและเอกชน โดยภาวะผู้นำนั้นจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง คือ ถ้าผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัว กิจการงานของหน่วยงานก็จะดำเนินไปได้โดยราบรื่นและก้าวหน้า เพราะผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน

โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ภายใต้การนำของผู้บริหารโรงเรียน ได้ดำเนินการจัดการศึกษาโดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติสู่ระดับสากล มีคุณธรรม จริยธรรม ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ก้าวทันเทคโนโลยี โดยบุคลากรมืออาชีพได้กำหนดจุดเน้น การเข้มงวดทางวิชาการและสร้างสรรค์ระเบียบวินัย ซึ่งการดำเนินงานในปีการศึกษา 2553 จนถึงปัจจุบัน โรงเรียนได้พัฒนามาตรฐานมาอย่างต่อเนื่อง พบว่า โรงเรียนได้รับการประเมินเป็นโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน ตามโครงการโรงเรียนในฝันรุ่นที่ 3 (โรงเรียนดีประจำอำเภอ) จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเป็นโรงเรียนวิริยอุตสาหกิจ จากสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ในการส่งเสริมพัฒนาโรงเรียนเพื่อยกระดับมาตรฐาน รักษามาตรฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษานั้น

ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในการแสดงภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าระดับ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้างานต่าง ๆ จะต้องแสดงภาวะผู้นำในการนำคณะครู บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องในการช่วยกันพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการศึกษานั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว จึงเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับชুক্তีผลทิพย์ (2555, หน้า 17) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นตัวช่วยหรือผลักดันสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย รวมทั้งการรักษาสภาพองค์กรให้มั่นคง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับบุคลากร โดยผู้บริหารจะเป็นคนช่วยสนับสนุน แนะนำ ประสานงาน สร้างความชัดเจน เป็นตัวอย่างที่ดีของคนในองค์กร และรักษาความมั่นคงขององค์กร ในขณะเดียวกันก็ได้ผลงานที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องและรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจึงเป็นสิ่งสำคัญ และนำความสำเร็จ ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมาสู่การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในยุคของการปฏิรูปการศึกษาปัจจุบันและอนาคต จากความสำคัญและความจำเป็นของภาวะผู้นำที่กล่าวมา ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางและข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาได้ศึกษาวิเคราะห์และพัฒนา พร้อมดำเนินการปรับปรุงแก้ไขภาวะผู้นำของผู้บริหารให้เหมาะสมเป็นประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียนซึ่งจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัด โสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6

คำถามในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัด โสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6 ที่เป็นจริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัด โสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6 ในความคาดหวัง อยู่ในระดับใด

3. ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เป็นอย่างไร

4. มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีอะไรบ้าง

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ (Lewin, Lippth, & White, 1960 อ้างถึงใน ยุพดี เรื่องแสง, 2548, หน้า 13-14) และภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ (Hersey & Blanchard, 1972 อ้างถึงใน เรียมจิต พันพิทักษ์, 2555, หน้า 65)

2. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ปีการศึกษา 2557 จำนวน 122 คน โดยทำการศึกษากลุ่มประชากรจำนวน 122 คน

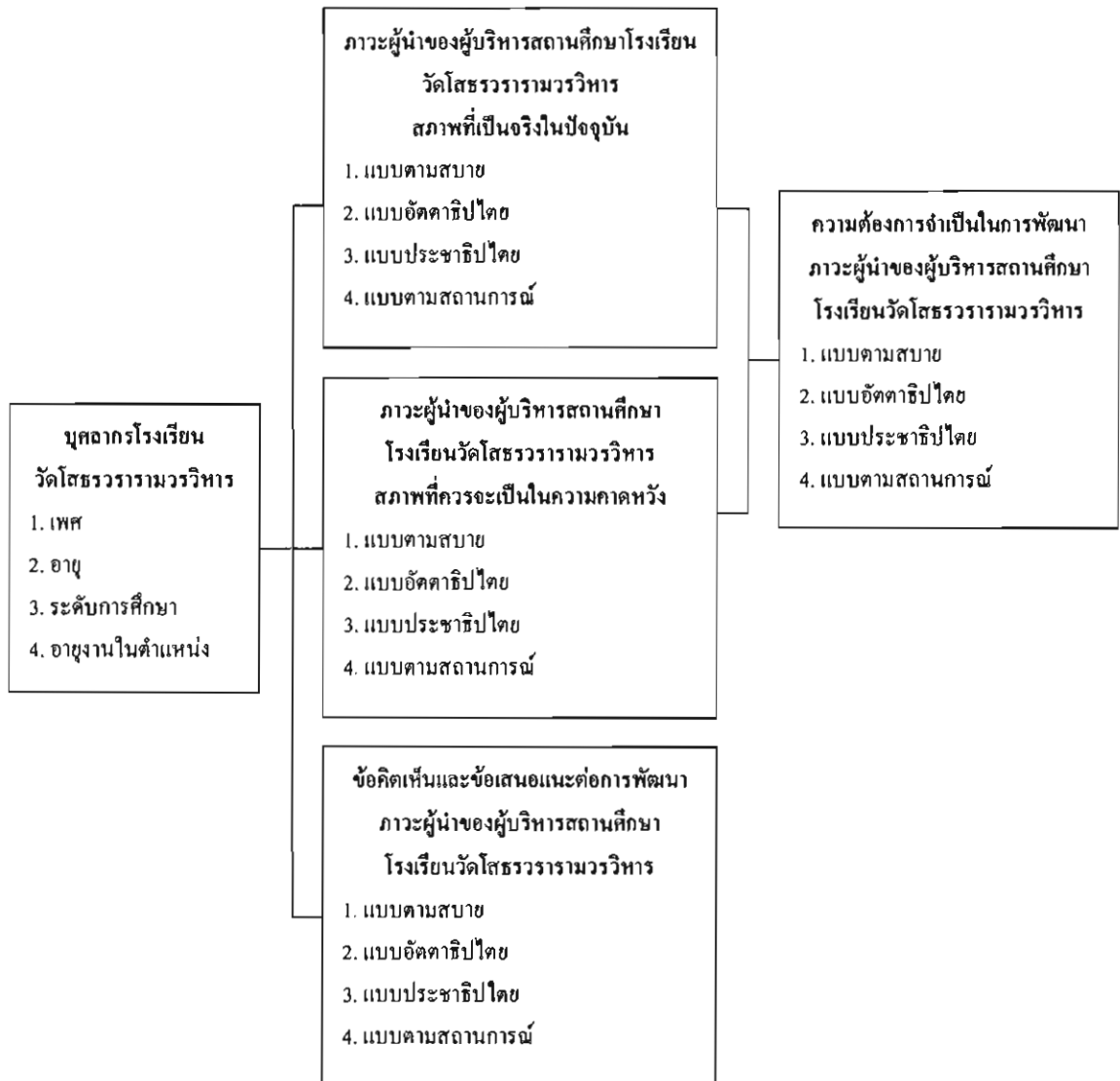
3. ตัวแปรที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตัวแปรในการวิจัยดังนี้

ตัวแปรต้น คือ บุคลากรโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำนวน 122 คน โดยทำการศึกษากลุ่มประชากรจำนวน 122 คน

ตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวัง ตามภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ (Lewin, Lippth, & White, 1960 อ้างถึงใน ยุพดี เรื่องแสง, 2548, หน้า 13-14) และภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ (Hersey & Blanchard, 1972 อ้างถึงใน เรียมจิต พันพิทักษ์, 2555, หน้า 65) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย
2. ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย
3. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย
4. ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมความสามารถของผู้นำในการนำและการบังคับบัญชาแบบตามสบาย แบบอึดตายิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบตามสถานการณ ในการจูงใจ กระตุ้น ชี้นำ และชักจูง โน้มน้าวให้ผู้ตามและผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามในหน้าที่ความรับผิดชอบให้ปรากฏผลงาน บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ภาวะผู้นำแบบตามสบาย หมายถึง พฤติกรรมความสามารถของผู้นำในการปล่อยและให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ให้ความสำคัญต่อหลักเกณฑ์และกฎระเบียบน้อย วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ขาดความคิดริเริ่มในการบริหารงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ตามความพอใจ ตัดสินใจในการทำงานได้เองโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหาร ผู้บริหารเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานน้อย ใช้หลักการในการกำกับติดตามผลและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ที่มอบหมายให้ปฏิบัติงานน้อย ขาดการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ภาวะผู้นำแบบอึดตายปไตย หมายถึง พฤติกรรมความสามารถของผู้นำในการเคร่งครัดและยึดกฎ ระเบียบเป็นหลักขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ตัดสินใจสั่งการเป็นไปตามอารมณ์และความรู้สึก ผูกขาดการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว มีความมั่นใจในตนเองสูงและชอบสั่งการ ใช้อำนาจ อิทธิพล และบารมีในการข่มขู่เพื่อรักษาตำแหน่งและผลประโยชน์ของตนเอง แยกตนเองและวางตนเหนือผู้ที่เกี่ยวข้อง มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม แนวปฏิบัติงานขาดความแน่นอนขึ้นอยู่กับความต้องการและเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ หากคนผิดและใช้บทลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยความเกรงกลัวผู้ปฏิบัติงานไม่กล้าตัดสินใจมุ่งทำงานตามคำสั่งเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึง พฤติกรรมความสามารถของผู้นำในการให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นอย่างรอบด้านและหาข้อสรุปในการทำงานร่วมกันก่อนการดำเนินงาน มีส่วนร่วมและรับผิดชอบการดำเนินงานกับหมู่คณะ ให้คำปรึกษาและคำแนะนำต่อการแก้ไขปัญหาและการขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงาน แสวงหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานโดยใช้หลักการ เหตุผล และข้อมูลที่ละเอียดมากพอ มีความสุภาพ อ่อนน้อม และให้เกียรติต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ใช้หลักการสื่อสารแบบสองทางอย่างใกล้ชิดกันในการแก้ไขสภาวะวิกฤตของหน่วยงานในสังกัดสถานศึกษา แก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ ความรู้สึก ยึดถือมติการตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นสำคัญ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมความสามารถของผู้นำในการศึกษาและตระหนักถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มี

ความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น นำเสนอสิ่งตอบแทนหากผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้และมีผลงานได้ตามเป้าหมาย สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผลงาน พิจารณาสร้างความก้าวหน้าให้ผู้ปฏิบัติงานจากการทำงานและผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นตัวอย่างในด้านความมีคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการและบริหาร มุ่งสนองตอบต่อความต้องการและความจำเป็นของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้รับบริการด้วยความตั้งใจจริง สร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับสถานศึกษาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6 จังหวัดฉะเชิงเทรา

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าระดับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้างานต่าง ๆ ของโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร

บุคลากร หมายถึง ผู้บริหารตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานต่าง ๆ ครู และครูอัตราจ้างของโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6 แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนหลักที่ 1 การศึกษาเอกสารงานและวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด หลักการ และทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลมาประยุกต์ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ตั้งกรอบแนวคิดไว้ว่าจะศึกษาจากประชากร คือ บุคลากรโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ในเรื่องของภาวะผู้นำของผู้บริหารตามภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์

ขั้นตอนที่ 3 สร้างเครื่องมือเพื่อการศึกษาโดยอาศัยหลักแนวคิดการสร้างเครื่องมือมาจากคำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ

ขั้นตอนที่ 4 ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคุณภาพของเครื่องมือ โดยพิจารณาดัชนีค่าความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือในการวิจัย (IOC)

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย เพื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงเครื่องมือเพื่อการวิจัย เพื่อพร้อมใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรที่ให้คำตอบต่อประเด็นที่สนใจศึกษาในภาคปฏิบัติจริง

ขั้นตอนหลักที่ 2 การศึกษาในเรื่องปฏิบัติจริง (ภาคสนาม) แบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกลุ่มประชากร และขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 เก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 ประมวลผลข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูลที่วิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และให้ข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 6 รายงานผลการวิจัย

การวิเคราะห์สถิติ

ค่าสถิติที่ใช้ในการประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ใช้ค่าสถิติ “ร้อยละ (%)” วิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบประเมิน
2. ใช้สถิติ “ค่าเฉลี่ย (μ)” และ “ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)” วิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และสภาพที่ควรจะเป็น ในความคาดหวัง ตามภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ
3. ใช้สถิติ “ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา (PNI modified ; Modified Priority needs index)” วิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร
4. ใช้ค่าสถิติ “ร้อยละ (%)” และ “ร้อยละสะสม (% สะสม)” วิเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหาร โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ได้รับรู้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการนำและการบังคับบัญชาที่เหมาะสม
2. ผู้บริหาร โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ได้ใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการนำและการบังคับบัญชาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมเพื่อสร้างและพัฒนาความร่วมมือ

ในการร่วมกันจัดการศึกษาที่สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพัฒนามาตรฐานการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

3. บุคลากรโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร มีความพึงพอใจต่อการปรับเปลี่ยนและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหาร โรงเรียนและมีความมุ่งมั่นต่อการสร้างควมมีประสิทธิผลของการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ตลอดจนได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

1. โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร

ข้อมูลทั่วไป

ชื่อสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ตั้งอยู่เลขที่ 134 ถนนเทพคุณากร ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24000 โทรศัพท์ 038-511989, 038-511559 โทรสาร 038-514073 E-mail: puttasothorn@hotmail.com เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีเขตพื้นที่บริการ 19 ตำบล ได้แก่ ตำบลหน้าเมือง ตำบลท่าไข่ ตำบลบ้านใหม่ ตำบลคลองนา ตำบลบางดินเป็ด ตำบลบางไผ่ ตำบลคลองจุกเฉอม ตำบลบางแก้ว ตำบลบางขวัญ ตำบลวังตะเคียน ตำบลนครเนื่องเขต ตำบลโสธร ตำบลบางพระ ตำบลบางกะไห ตำบลหนามแดง ตำบลเปร่ง ตำบลคลองอุดมชลจร ตำบลบางเตย และตำบลคลองหลวงแพ่ง

สภาพชุมชนโดยรวม

สภาพชุมชนรอบบริเวณโรงเรียนมีลักษณะกระจาย ไม่หนาแน่น มีประชากรประมาณ 29,914 คน บริเวณใกล้เคียงโดยรอบโรงเรียน ได้แก่ วัดโสธรวรารามวรวิหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดโสธรวรารามวรวิหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ค่ายศรีโสธร อาชีพหลักของชุมชนคือ รับจ้าง ค้าขาย เนื่องจากวัดโสธรวรารามวรวิหาร เป็นสถานที่ที่ประชาชนทั่วไปมาสักการะในวันหยุดราชการเป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ของนักเรียนซึ่งอาศัยอยู่ใกล้วัดจึงมีอาชีพค้าขาย ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ประเพณี/ ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไปคือ ละครรำแก้บนหลวงพ่อบุญโสธร

โอกาสและข้อจำกัดของโรงเรียน โอกาส คือ โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนเมืองที่มีความหนาแน่น อยู่ติดกับวัดโสธรวรารามวรวิหาร ใกล้โรงเรียนและสถาบันการศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สถานที่ราชการ ร้านค้า ตลาด และสถานประกอบการจึงเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ดี และมีความหลากหลาย

โรงเรียนอยู่ในกลุ่มสหวิทยาเขตคัคครุณี มีโรงเรียนเป็นเครือข่ายจำนวน 10 โรงเรียน จึงเป็นโอกาสที่ดีในการร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาและให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โรงเรียนอยู่ในความอุปการะของวัดโสธรวรารามวรวิหาร จึงไม่ค่อยมีปัญหาทางการเงินงบประมาณสำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

อุปสรรค คือ โรงเรียนมีนโยบายในการรับนักเรียนทั้งในและนอกเขตพื้นที่บริการ โดยรับเข้าเรียนทั้งหมดทำให้เกิดปัญหาทางด้านความพร้อมของนักเรียน เนื่องจากมีพื้นฐานทางครอบครัวที่แตกต่างกัน ผู้ปกครองส่วนใหญ่ประกอบอาชีพรับจ้างและจบการศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ ทำให้ขาดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในหลาย ๆ ด้าน

ข้อมูลทางการจัดการและการบริหาร

วิสัยทัศน์

โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติสู่ระดับสากล มีคุณธรรม จริยธรรม ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ก้าวทันเทคโนโลยี โดยบุคลากรมีอาชีพ

พันธกิจ

1. พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และก้าวทันเทคโนโลยี มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
2. ปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดมั่นในขนบธรรมเนียมประเพณี และดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
3. ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนสู่มาตรฐานวิชาชีพ
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้วยหลักธรรมาภิบาลและใช้ระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสม
5. สนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
6. ส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น
7. ส่งเสริมบุคลากรและชุมชนให้มีทักษะการดำรงชีวิต ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีความรู้ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ สู่ระดับสากล ก้าวทันเทคโนโลยี มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ และดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนสู่มาตรฐานวิชาชีพ
3. เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยหลักธรรมาภิบาลและใช้เทคโนโลยี
4. เพื่อสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

จุดเน้น จุดเด่น ที่ส่งผลกระทบต่อเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา

อัตลักษณ์ของโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ได้กำหนดจุดเน้นการเข้มงวดทางวิชาการและสร้างสรรค์ระเบียบวินัย ซึ่งการดำเนินงานในรอบปีการศึกษา 2553 พบว่าโรงเรียนได้รับการประเมินเป็นโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน ตามโครงการโรงเรียนในฝันรุ่นที่ 3 จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเป็นโรงเรียนวิถีพุทธดีเด่นจากสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

กลยุทธ์การดำเนินงานของโรงเรียน

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพนักเรียน

1. ด้านทักษะและความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อการแสวงความรู้
2. ด้านความสามารถในการคิด-วิเคราะห์
3. ด้านคุณลักษณะความเป็นไทย

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพครู

1. ด้านการปรับวิธีเรียน เปลี่ยนวิธีสอน โดยครูเปลี่ยน/ปรับจากการผู้ส่งผ่านความรู้โดยตรงเป็นผู้จัดการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้

2. ด้านความรู้ความเข้าใจในสาระสำคัญของโครงการ โรงเรียนในฝัน

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพของแหล่งเรียนรู้

1. ด้านสภาพแหล่งเรียนรู้ (ทั่วไป)

2. ห้องสมุด

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพกิจกรรมสนับสนุนการพัฒนาทักษะชีวิต

1. ด้านลักษณะกิจกรรม

2. ด้านการสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดกิจกรรม

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมสุขภาพอนามัย

1. ด้านอาคารสถานที่ สถานที่ออกกำลังกาย สื่อ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ประกอบกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัย

2. ด้านกิจกรรมสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพอนามัย

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมคุณภาพการบริหารจัดการ

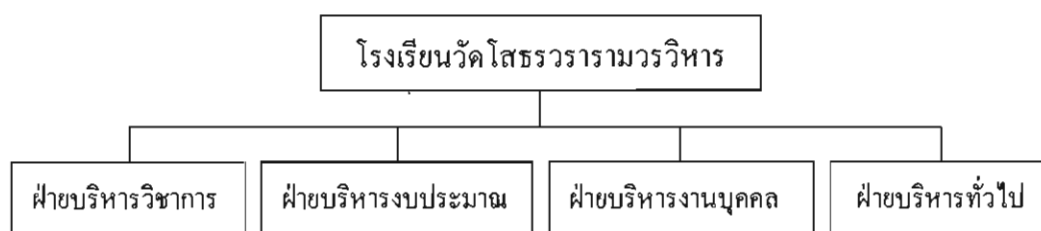
1. ด้านคุณลักษณะเฉพาะตัวผู้บริหาร

2. ด้านผลงานที่ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรม

โครงสร้างหลักสูตร

โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร จัดสอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พุทธศักราช 2551



ภาพที่ 2 โครงสร้างองค์การบริหารงานโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร

โรงเรียนมีโครงการดีเด่นที่ส่งเสริมบทบาทของโรงเรียนจำนวน 2 โครงการ ได้แก่ โครงการโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน (โรงเรียนดีประจำอำเภอ) ซึ่งเป็นโครงการที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และทุกระดับอย่างหลากหลาย โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้จากสื่อเทคโนโลยี และจากผลการดำเนินงานทำให้ผู้เรียนมีพัฒนาการทางความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรสูงขึ้นจนเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของผู้ปกครองและบุคคลในชุมชน ตลอดจนได้รับการประเมินเป็นโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน ตามโครงการโรงเรียนในฝัน รุ่นที่ 3 (โรงเรียนดีประจำอำเภอ) จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม พ.ศ. 2553 และดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน โครงการที่สอง คือ โครงการโรงเรียนวิถีพุทธ (โครงการโรงเรียนต้นแบบคุณธรรม) โรงเรียนได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนวิถีพุทธดีเด่นของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ นอกจากนี้โรงเรียนยังได้เข้าร่วมโครงการ ASEAN Focus School ได้ดำเนินการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 โดยได้รับข้อมูลและการสนับสนุนจาก สพฐ. สมาคมอาเซียนแห่งประเทศไทย กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ

มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ครู นักเรียนในโรงเรียน และชุมชนมีความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน เพื่อให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ โครงการพัฒนาประชาคมอาเซียนเพื่อให้สามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรอาเซียนศึกษาได้ และเพื่อสร้างความตระหนักที่จะเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โรงเรียนได้เข้าร่วม โครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-class standard school) โรงเรียนได้รับคัดเลือกจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ให้จัดการเรียนรู้ในรูปแบบโรงเรียนมาตรฐานสากล ทางโรงเรียนได้จัดการเรียนรู้รายวิชาเพิ่มเติมแล้ว ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2555 จนถึงปัจจุบัน เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในสถานศึกษา “โรงเรียนสุจริต” รุ่นที่ 2 ลักษณะโครงการ โตไปไม่โกง ผู้ริเริ่มโครงการ สพม. 6 และเข้าร่วมโครงการ “พลังคิด สะกิดโลก” ลักษณะโครงการ ลดการใช้พลังงานไฟฟ้า ผู้ริเริ่มโครงการกระทรวงพลังงาน รวมทั้งโครงการต่าง ๆ อีกมากมายที่ได้จัดทำขึ้น จากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ รวมถึงการดำเนินงานบริหารจัดการภายในโรงเรียนทั้งหมด ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับรางวัลการแข่งขันงานศิลปหัตถกรรม ภาคกลาง และภาคตะวันออก ครั้งที่ 63 รางวัลเหรียญทองจำนวน 15 คน รางวัลเหรียญเงิน 26 คน รางวัลเหรียญทองแดง 11 คน

โรงเรียนมีแผนกลยุทธ์การจัดการศึกษา พ.ศ. 2556-2558 มีแผนปฏิบัติการประจำปี 2557 ด้วยการนำข้อเสนอแนะของการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกมาเป็นข้อมูลในการจัดทำโครงการ/ กิจกรรมพัฒนาจำนวน 56 โครงการ นอกเหนือจากการดำเนินงานตามโครงสร้างการบริหารงานปกติ และมีข้อตกลงจากคณะกรรมการประเมินโรงเรียนในฝัน ให้โรงเรียนเพิ่มเติมต่อยอดการพัฒนาด้านคุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู บรรยากาศ แหล่งเรียนรู้และการบริหารจัดการต่อไป ซึ่งมีการปฏิบัติตามโครงการอย่างเป็นระบบครบวงจร PDCA และต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายคิดเป็นร้อยละ 97.90 และส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสถานศึกษา ทั้งทางด้านผู้เรียน ครู ผู้บริหาร และบุคคลในชุมชน

จากผลการดำเนินงานของโรงเรียนที่กล่าวมา คณะผู้บริหาร โรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญในการดำเนินงานการบริหารงานโรงเรียนในการแสดงภาวะผู้นำ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารมีความพร้อมมีความรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ มีความสามารถ รวมทั้งมีภาวะผู้นำที่ดี สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทของสังคมต่อการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพต่อไป ในการบริหารโรงเรียน ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อการบริหาร ทั้งนี้เพราะการแสดงออกของผู้นำมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การยกระดับผลการประเมินคุณภาพ

การศึกษาให้มีระดับสูงขึ้นไป การบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวจึงเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน และต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ในการแสดงภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่าย หัวหน้าระดับ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้างานต่าง ๆ จะต้องแสดงภาวะผู้นำในการนำ บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องในการช่วยกันปรับปรุงพัฒนา และรักษามาตรฐานการดำเนินงานของโรงเรียนไว้

จากสภาพการณ์ทั้งหมดดังที่กล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนวัด โสธรรารามวรวิหาร เพื่อนำสิ่งที่ศึกษามาเป็นประโยชน์ให้ผู้บริหาร ครู และนักเรียนรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลมีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับจากส่วนงานที่เกี่ยวข้องต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

Yukl (1998, p. 2) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Nahavandi (2000, pp. 6-7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ 3 ส่วนด้วยกัน คือ 1) ภาวะผู้นำ คือ ปรัชญาการณแบบกลุ่ม นั่นคือ ไม่มีผู้นำที่ปราศจากผู้ตาม ภาวะผู้นำนั้นจะรวมถึงการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอิทธิพลต่ออีกคนหนึ่ง หรือการที่สามารถชักจูงใจผู้อื่นได้นั่นเอง 2) ผู้นำใช้อำนาจหรือชี้นำกลุ่มให้เชื่อในการกระทำหรือความสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ดังนั้นภาวะผู้นำ คือ เป้าหมายของการดำเนินงาน โดยตรงและบทบาทที่แสดงในกลุ่มและองค์การ 3) การแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้นำนั้น สันนิษฐานได้จากการแบ่งกลุ่มหรือการจัดลำดับชั้นภายในกลุ่ม บางกรณีลำดับชั้นเป็นปกติทั่วไปซึ่งง่ายต่อการบ่งบอกว่าใครเป็นผู้นำ นั่นคือ ผู้นำจะอยู่ในลำดับบนสุด บางกรณีก็ซับซ้อนและบางครั้งก็มีการยืดหยุ่น

O'Leary (2000, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามที่ตนเองต้องการได้

Draft (2005, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ชัยชาญ น้อยนัน, ทวี เข้มดี และลูกน้ำ มากลีน (2552, หน้า 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ การแสดงพฤติกรรม การใช้อิทธิพลของผู้นำที่ใช้ในการโน้มน้าว ชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรปฏิบัติตามความต้องการไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ภารดี อนันต์นารี (2552, หน้า 77) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ และสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของ สมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญ อยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงาน สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ศรุดา ชัยสุวรรณ (2552, หน้า 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็น หัวใจสำคัญขององค์กร สามารถใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อการบริหารจัดการและการประสานงาน ระหว่างตนเอง คนในองค์กรและการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีความสุข

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 230) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของ บุคคลคนหนึ่งที่โน้มน้าวให้บุคคลหนึ่งหรือบุคคลหลายคน ได้แสดงพฤติกรรมของตนเองตามที่ผู้นำ ประสงค์ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเพื่อให้บรรลุไปตามเป้าหมายของส่วนรวมหรือของ ผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข

กชรัตน์ ทวีวงศ์ (2553, หน้า 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพล ซึ่งเป็นการใช้อำนาจหรือความสามารถในการจูงใจที่มีอยู่ภายในตัวของผู้นำให้ผู้อื่นเกิดการมีส่วนร่วม และเกิดแรงจูงใจของบุคคลในองค์การ

ชนะชัย นาทลีทา (2553, หน้า 24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม ที่แสดงออกเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวเองของผู้นำ โดยอาศัยการใช้ศิลปะของ อิทธิพล เพื่อจูงใจผู้เข้าร่วมงาน

ปาริชาติ เพชรแหน (2553, หน้า 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลที่หลากหลายกับบุคคลอื่นให้ได้มาถึงความสำเร็จของงานนั้น

สุภาวดี จันทะลับ (2553, หน้า 28) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้หนึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำ กิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยใช้อำนาจจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนได้ด้วยความเต็มใจ ความยินดีที่จะให้ความร่วมมือ

สมลักษณ์ รูปเชิด (2554, หน้า 38) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะ ความสามารถ กระบวนการในการใช้และสร้างอิทธิพลจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือกัน ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ จุดหมาย เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้สำเร็จ

สุวรรณี เขยสมบัติ (2554, หน้า 18) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มคน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามความต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

ชูกิจ ผลทิพย์ (2555, หน้า 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการจูงใจให้บุคคลใช้ความพยายามของตนเองอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

เรียบจิต พันพิทักษ์ (2555, หน้า 23) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพลกลวิธีจูงใจ กระตุ้น ชี้นำ และชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530, หน้า 219) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งขององค์กร ในองค์การผู้บริหารหรือผู้นำจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น การดำเนินกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในสังคมเกิดจากการที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่จูงใจให้สมาชิกภายในกลุ่มคล้อยตาม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พลังของกลุ่มทำงานสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำกลุ่ม ที่จะทำให้สมาชิกซึ่งเป็นผู้ตามในขณะนั้น เกิดความศรัทธายอมรับ และพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จได้

สมคิด บางโม (2539, หน้า 218) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในอันที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์การต่าง ๆ ที่เป็นมา สืบเนื่องจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำได้ใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำนั้นมีหลายแบบ แล้วแต่ว่าจะเลือกใช้แบบใดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง การเลือกแบบภาวะผู้นำ ผู้นำควรคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์และบุคลิกภาพผู้นำเอง

สุเทพ ภิรมณ์ราช (2540, หน้า 20) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษาเพื่อให้มีประสิทธิภาพผู้บริหารสามารถใช้อำนาจและหน้าที่อย่างเป็นทางการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแต่ผู้ที่ใช้อำนาจจะต้องมีเงื่อนไขว่าอำนาจของผู้บริหารจะต้องเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ทั้งนี้

เพราะผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยไม่ถูกชักจูงหรือครอบงำ แนวโน้มที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถที่พึงมีต่อการยอมรับและทำให้เกิดการยอมรับโดยจัดระบบบริหารอย่างมีแบบแผน การบริหารที่ดีจะต้องมีความสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำของผู้บริหารกับบุคลากรในสถานศึกษาเป็นอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้สามารถบริหารงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ พฤติกรรมของผู้นำมีความสำคัญและอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

สุพล วงสินธ์ (2543, หน้า 29) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดม และจัดทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2545, หน้า 2) ได้กล่าวว่า การเป็นผู้นำนั้นจะต้องประกอบด้วยศาสตร์และศิลป์ ศาสตร์ คือ การเรียนรู้หลักการหรือทฤษฎีต่าง ๆ ศิลป์ คือ การประยุกต์ใช้หลักทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมจนเกิดทักษะหรือความชำนาญ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นจักรกลที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้นำเอานโยบายและโครงการต่าง ๆ ไปปฏิบัติ ถ้าการดำเนินงานนโยบายเป็นไปด้วยดีย่อมเป็นผลดีต่อคณะครู อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนและสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารเพียงใดนั้น ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมในการบริหารอย่างเหมาะสม และต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการที่มีทั้งการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรควบคู่กันไป

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 25) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จหรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมที่จะแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มุ่งเน้นความรับผิดชอบของผู้นำในการช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ โดยเฉพาะอุปสรรคที่ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนต่าง ๆ ขึ้น รวมทั้งความข้องคับใจหรือสิ่งที่เป็นภัยคุกคามต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการเข้าไปช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาทางแก้ไขอุปสรรคการที่ผู้นำใส่ใจให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขอุปสรรคดังกล่าวจะมีส่วนช่วยเพิ่มความคาดหวังที่จะทำงานได้สำเร็จและเพิ่มความพึงพอใจในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

วินิจ เกตุขำ (2546, หน้า 317) ได้กล่าวว่า การจะดำเนินงานจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน ปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนคือ บุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหาร โรงเรียนในการบริหารงานจะต้องใช้กระบวนการในการผลักดันให้กิจกรรมหรือภารกิจของกลุ่มดำเนินไปสู่

เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยที่ผู้นำเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและต่อความพึงพอใจในการทำงาน

กาญจน์ เรืองมนตรี (2549, หน้า 12) ได้กล่าวว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่แตกต่างไปจากองค์การที่ไม่ประสบผลสำเร็จ สิ่งนั้นคือ มีภาวะผู้นำเป็นทรัพยากรพื้นฐาน ซึ่งหาได้ยากยิ่งที่สุด จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์การในปัจจุบันทุกฝ่ายพยายามค้นหาบุคคลที่มีความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับหน่วยงาน ซึ่งผลของภาวะผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ชนิษฐา โพธิสินธุ์ (2550, หน้า 1) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำหรือที่เรียกว่า ภาวะผู้นำนั้น เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานและการจัดองค์กรทั้งทางภาครัฐและเอกชน โดยภาวะผู้นำนั้นจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง คือ ถ้าผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัว กิจกรรมงานของหน่วยงานก็จะดำเนินไปได้โดยราบรื่นและก้าวหน้า เพราะผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน

สัμμα รชนิษฐ์ (2553) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำเพื่อให้ผู้ตามมีความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงาน เนื่องจากเป็นการแสดงศักยภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน ในการกำหนดทิศทาง การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายในองค์กร ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์กร ชี้แนะ สั่งการ ควบคุมการดำเนินงาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจะก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานระหว่างสมาชิกในองค์กร

ชูกิจ ผลทิพย์ (2555, หน้า 17) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นตัวช่วยหรือผลักดันสนับสนุน การปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวมทั้งการรักษาสภาพองค์กรให้มั่นคง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งจะต้องปฏิบัติงานในองค์กรร่วมกับผู้อื่น โดยผู้บริหารจะเป็นคนช่วยสนับสนุน แนะนำ ประสานงาน สร้างความชัดเจน เป็นตัวอย่างที่ดีของคนในองค์กร และรักษาความมั่นคงขององค์กร โดยเพื่อนร่วมงานมีความเต็มใจ พึงพอใจ และในขณะเดียวกันก็ได้ผลงานที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและนำความสำเร็จ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาสู่การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในยุคของการปฏิรูปการศึกษาปัจจุบันและอนาคต

ทฤษฎีของภาวะผู้นำ

1. แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait theories)

เป็นแนวคิดที่เก่าแก่ และเป็นแนวความคิดแรก ๆ ในการศึกษาภาวะผู้นำ แนวความคิดกลุ่มนี้มุ่งจะหาคุณลักษณะของผู้นำและอธิบายลักษณะของผู้นำโดยเชื่อว่า ผู้นำจะมีความแตกต่างจากบุคคลทั่ว ๆ ไป ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติบางประการของตนเองซึ่งแตกต่างจากคนอื่น จึงพยายามที่จะรวบรวมและสรุปคุณสมบัติของผู้นำขึ้นมาจากการศึกษาคุณลักษณะร่วมของผู้นำหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำประเทศ ผู้นำของทางราชการ ผู้นำขององค์กรเอกชน ฯลฯ โดยเฉพาะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คุณลักษณะของผู้นำที่สรุปขึ้นมามากจะได้แก่คุณลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และคุณสมบัติบางประการ เป็นต้น

Stogdill (1974, pp. 74-75) ได้ทำการศึกษาและได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ โดยสรุปถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 3 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา (Intelligence) ด้านบุคลิกภาพ (Personality) และด้านความสามารถ (Abilities) ซึ่งแต่ละด้านจะประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญคือ

ด้านสติปัญญา (Intelligence) พบว่า ผู้นำจะมีสติปัญญาดีกว่าผู้ตาม คุณลักษณะด้านสติปัญญาจะประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย 4 ประการ คือ

1. การมีความเห็นหรือการวินิจฉัยชี้ขาดเรื่องต่าง ๆ (Judgment) ผู้นำจะต้องสามารถตัดสินใจ หรือวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง
2. ความกล้าในการตัดสินใจ (Decisiveness)
3. ความรู้ (Knowledge)
4. การใช้คำที่มีพลัง (Fluency of speech)

อย่างไรก็ดีในด้านสติปัญญาของผู้นำนี้จะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับผู้ตามด้วย ทั้งนี้เพราะหากความแตกต่างด้านสติปัญญาระหว่างผู้นำและผู้ตามมีมากเกินไปก็อาจทำให้เกิดปัญหาตามมาได้เช่นกัน เช่น การเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ไม่ตรงกัน ปัญหาการติดต่อสื่อสารที่มักไม่เข้าใจกัน เป็นต้น

ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ผู้นำจะมีบุคลิกภาพแตกต่างจากคนทั่วไป โดยเฉพาะในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ คือ 1) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) 2) ความตื่นตัว (Alertness) 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) 4) ความซื่อสัตย์ (Personal integrity) 5) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) 6) ความสมดุลทางอารมณ์ และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ (Emotional balance and control) 7) ความเป็นอิสระ ไม่ฟุ้งฟิง และไม่ยึดติดกับแบบแผน (Independence or nonconformity)

ด้านความสามารถ (Abilities) ในด้านนี้ผู้นำจะประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญหลายประการ คือ

1. ความสามารถในการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น (Ability to enlist cooperation)
2. การสร้างความร่วมมือ (Cooperativeness)
3. การได้รับความนิยมและมีชื่อเสียง (Popularity and prestige)
4. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Sociability or interpersonal skills)
5. การมีส่วนร่วมในสังคม (Social participation)
6. การมีไหวพริบปฏิภาณและมีศิลปะการเจรจา (Tact and diplomacy)

นอกจากแนวความคิดของ Stogdill แล้ว นักวิชาการที่อธิบายคุณลักษณะของผู้นำยังมีอีกหลายคน ซึ่งแต่ละคนก็จะอธิบายคุณลักษณะของผู้นำต่างกันออกไปเช่น Robbins (1993, pp. 188-189) ได้สรุปคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำไว้ 6 ประการ คือ

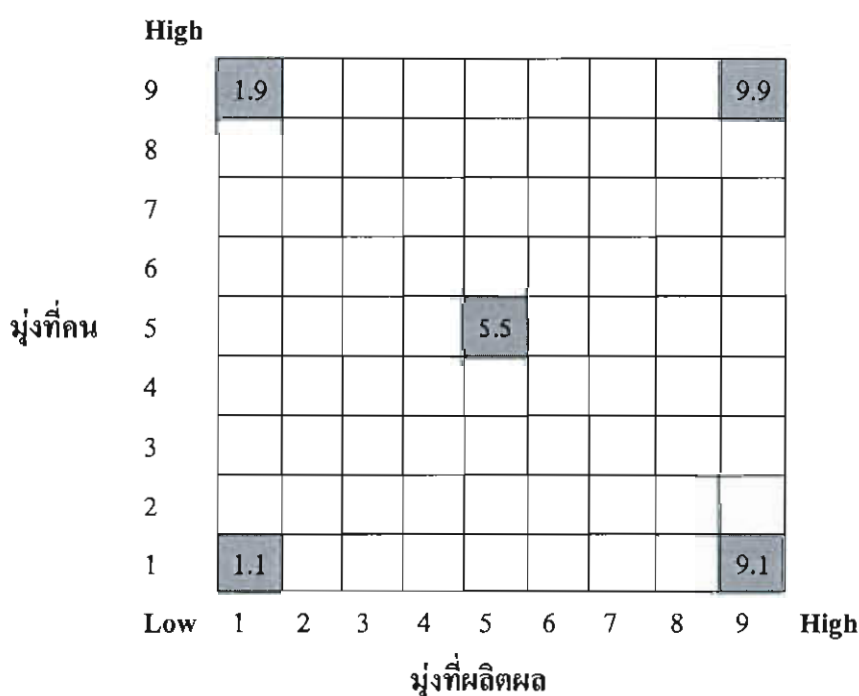
1. มีแรงขับ และความทะเยอทะยาน (Drive and ambition)
2. มีความต้องการที่จะนำ และมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (The desire to lead and influence others)
3. มีความซื่อสัตย์ และมีความมั่นคง (Honesty and integrity)
4. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self-confidence)
5. มีความเฉลียวฉลาดมีสติปัญญาดี (Intelligence)
6. มีความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างลึกซึ้ง (In-depth technical knowledge related to their area of responsibility)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 197) ได้ให้แนวคิดที่ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories of leadership) คือ ทฤษฎีซึ่งเสาะแสวงหาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือด้านสติปัญญา ซึ่งแยกให้เห็นความแตกต่างของคนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำมีดังนี้ 1) มีพลังและความทะเยอทะยานสูง 2) มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น 3) มีความซื่อสัตย์สุจริตและความซื่อตรง 4) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง 5) มีความเฉลียวฉลาด 6) มีความรอบรู้ในการทำงาน

แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะจะมุ่งเน้นที่การแสวงหา หรืออธิบายลักษณะของผู้นำ ซึ่งลักษณะของผู้นำที่นำเสนอโดยนักวิชาการต่าง ๆ จะไม่แตกต่างกันมากนัก สิ่งที่เป็นข้อพิจารณาของแนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะก็คือ คุณลักษณะเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับการประสพผลสำเร็จของผู้นำเพียงไร และคุณลักษณะหลายประการ เช่น รูปร่างหน้าตา ลักษณะท่าที มีการถ่ายทอดทางพันธุกรรม

2. แนวความคิดตาข่ายการบริหาร (Managerial grid)

ในการศึกษาภาวะผู้นำในกลุ่มทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งแนวความคิดนี้เสนอโดย Blake & Mouton แนวความคิดนี้ศึกษาผู้นำจากพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกโดยแบ่งพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของพนักงาน (Concern for people) และพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน (Concern for production) แนวการศึกษาตาข่ายการบริหาร นำมิติด้านภาวะผู้นำทั้งแบบที่เน้นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน และความสำคัญของผลงานมากำหนดเป็นแกนของตาราง และกำหนดให้แต่ละมิติแบ่งระดับของการให้ความสำคัญในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่ 0-9 การศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำก็จะพิจารณาให้ระดับความสำคัญในเกณฑ์ทั้ง 2 มิติ กล่าวคือ ด้านการให้ความสำคัญกับผลงานก็จะพิจารณาว่าผู้นำให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานมากน้อยเพียงไร โดยให้ระดับตั้งแต่ 0-9 ในเกณฑ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานก็เช่นกันจะ Low นำมากำหนดระดับคะแนนตั้งแต่ 0-9 (Blake & Mouton, 1964, p. 11)



ภาพที่ 3 แบบของภาวะผู้นำตามแนวความคิดตาข่ายการบริหาร (Managerial grid) (Blake & Mouton, 1964, p. 11)

การกำหนดดังกล่าวทำให้สามารถสร้างตาราง และแบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 7 กลุ่มคือ

1. ผู้นำแบบ 1, 1 หรือผู้นำที่ปล่อยเสรี (Laissez-faire or impoverished management) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจในการสร้างผลงานหรือทำงานให้สำเร็จและไม่สนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำประเภทนี้จะมีส่วนในการทำงานน้อยมาก คือ ทำเฉพาะเท่าที่จำเป็นเพื่อไม่ให้ตนเองพ้นจากตำแหน่ง ผู้นำจะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานน้อยที่สุดเพื่อให้งานบรรลุผลตามเกณฑ์ขั้นต่ำสุดที่ได้วางไว้ ผู้นำในแบบ 1, 1 จะไม่เข้ามาบีบบทบาทในการตัดสินใจของของกลุ่มหรือพนักงานมากนัก การดำเนินงานของพนักงานจะปล่อยเสรีให้เป็นภาระหน้าที่ของกลุ่มและพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ในองค์กรที่มีผู้นำแบบ 1, 1 มากจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรและอาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรขึ้นมาได้

2. ผู้นำแบบ 9, 1 (Authority obedience management) ผู้นำที่มีรูปแบบเผด็จการ ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานการสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน มุ่งให้เกิดผลผลิตโดยไม่ให้ความสนใจด้านความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานหรือมองคนที่ปฏิบัติงานในฐานะปัจจัยทางการบริหารประการหนึ่งเท่านั้น ผู้นำแบบนี้จะรวมอำนาจการตัดสินใจ ผู้นำแบบ 9, 1 จะไม่สนใจความรู้สึกหรือความต้องการของคนที่ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานจะมีลักษณะเป็นทางสูง และมุ่งเรื่องงานเป็นหลัก

3. ผู้นำแบบ 1, 9 (Country-club management) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผลงาน ผู้นำจะให้ความสนใจต่อความต้องการผู้ปฏิบัติงาน มีความต้องการที่จะสนองตอบความต้องการของทุกคนในองค์กรเพื่อให้ทุกคนพอใจ โดยเห็นว่าหากทุกฝ่ายมีความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในองค์กรจะนำไปสู่บรรยากาศในองค์กรที่เป็นมิตร และสะดวกสบาย ผู้นำแบบ 1, 9 จะสนใจความเป็นอันหนึ่งอันเดียว และความกลมเกลียวกันของคนในองค์กร และพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ ผู้นำแบบ 1, 9 จะไม่ยอมตัดสินใจในสถานะที่มีความเห็นไม่สอดคล้องกัน

4. ผู้นำแบบ 9, 9 (Team management) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างทีมงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยกัน โดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งที่จะสร้างผลงานให้เกิดขึ้นในองค์กรด้วย ความสามารถในการทำงานร่วมกันของพนักงานจะมีพื้นฐานมาจากความจริงใจ และความเคารพซึ่งกันและกัน ลักษณะนี้จะช่วยให้การทำงานขององค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ผู้นำแบบ 9, 9 จะมีบทบาทเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร ซึ่งร่วมในการตัดสินใจเท่านั้น อำนาจการตัดสินใจขึ้นอยู่กับเหตุผล ผู้นำแบบ 9, 9 จะมีความพร้อมในการเผชิญกับปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้เหตุผลเป็นแนวทาง

5. ผู้นำแบบ 5, 5 (Organization man management or middle of the road) เป็นผู้นำที่พยายามสร้างความสมดุลระหว่างความสำเร็จของผลงาน และความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือสร้างผลงานในระดับที่เพียงพอในการบรรลุเป้าหมาย และความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือสร้างผลงานในระดับที่เพียงพอในการบรรลุเป้าหมาย และสร้างความพอใจให้แก่พนักงานในระดับที่สามารถยอมรับได้ ในด้านงานจะไม่มากที่สุดหรือดีที่สุดก็ตาม ขณะเดียวกันในด้านความสัมพันธ์ของคน ผู้บริหารแบบ 5, 5 ก็จะให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานด้วย ผู้นำแบบ 5, 5 จะตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่เป็นเกณฑ์แม้ว่าบางครั้งตัวผู้นำเองอาจจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ผู้นำแบบนี้มีความพยายามที่จะประนีประนอมสูง

6. ผู้นำแบบ (Paternalism) ผู้นำเป็นผู้ที่รู้สึกว่าในลักษณะของ “การอาบน้ำร้อนมาก่อน” เป็นผู้นำที่มีลักษณะผสมระหว่างผู้นำแบบ 1, 9 และผู้นำแบบ 9, 1 กล่าวคือ ผู้นำแบบ 9+9 มักจะต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานเคารพเชื่อฟัง และอ่อนซึ้งที่จะเป็นเผด็จการ โดยคิดว่าผู้นำเป็นผู้ที่รู้สึกว่ามีความรู้ความสามารถและประสบการณ์มากกว่า (ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำแบบ 9, 1) ในขณะเดียวกันก็จะกลัวผู้ปฏิบัติงานจะไม่ยอมรับนับถือ และมักจะดูแลผู้ปฏิบัติงานในลักษณะของบิดากับบุตร ผู้นำจะเปรียบได้กับบิดาที่ดูแลผู้ปฏิบัติงานในลักษณะของบิดากับบุตร ผู้นำจะเปรียบได้กับบิดาที่ดูแลทุกข์สุขของลูก ซึ่งก็คือผู้ปฏิบัติงาน แต่ก็เข้มงวดให้ผู้ได้บังคับบัญชากระทำตามสิ่งที่ผู้นำต้องการและเห็นว่าดี

7. ผู้นำแบบนักฉวยประโยชน์ (Opportunism) ผู้นำแบบนี้จะเป็นส่วนผสมของผู้นำทั้ง 6 แบบแรก และสามารถใช้รูปแบบการนำได้ทั้ง 6 รูปแบบ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองมากที่สุด ผู้นำแบบนี้จะต้องการที่จะได้รับประโยชน์ การใช้ภาวะผู้นำแบบใดที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ผู้นำแบบนี้จะทำได้ทั้งสิ้น เช่น หากเจียบเฉยและเป็นแบบ 1, 1 ได้ประโยชน์ ผู้นำแบบนี้ก็จะเจียบหากต้องแสดงออกโดยการแสดงอำนาจเหนือผู้อื่น (เผด็จการ) แล้วได้ประโยชน์ก็จะทำ ผู้นำแบบนี้จะเป็นพวกประโยชน์นิยม และทำตัวแบบจิ้งจอกเปลี่ยนสีได้ ผู้นำแบบ Opportunism จะกลัวที่จะต้องเปิดเผยตัวให้คนอื่นรู้หรือกลัวผู้อื่นจะรู้ว่าฉวยประโยชน์ และมักจะพยายามผลักดันให้ตนเองเจริญเติบโตและก้าวหน้า อย่างไรก็ตาม การแบ่งรูปแบบการนำตามแนวความคิดตาข่ายการบริหารนี้เมื่อแรก Blake and Mouton ได้แบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น 5 รูปแบบ (รูปแบบผู้นำแบบที่ 1-5) ต่อมา Robert R. Blake and Anne Adams McCanse ได้ศึกษาและเพิ่มรูปแบบการนำเพิ่มเติมอีก 2 รูปแบบคือ ผู้นำแบบที่ 6 (9+9 : Paternalism) และผู้นำแบบที่ 7 (Opportunism) ขึ้น การอธิบายภาวะผู้นำตามแนวความคิดนี้จึงหลากหลายและอธิบายพฤติกรรมของผู้นำได้มากขึ้น

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดของตาข่ายการบริหาร พบว่า ผู้นำแต่ละคนจะมีรูปแบบการนำแบบใดแบบหนึ่งซึ่งเป็นรูปแบบหลัก (Dominant) และอาจมีรูปแบบรองลงมา (Back up)

ที่อาจเลือกใช้ได้ หากไม่ใช้รูปแบบตามรูปแบบหลัก (Style) นอกจากนี้การมีรูปแบบการนำหลัก (Dominant) และรูปแบบรอง (Back up) ของผู้นำแต่ละคนจะแตกต่างกัน ผู้นำบางคนมีรูปแบบการนำหลักที่เด่นชัด (Thick dominant) ขณะที่ผู้นำบางคนความแตกต่างระหว่างรูปแบบการนำหลักและรองมีความใกล้เคียงกันมาก (Thin dominant) การระบุรูปแบบการนำของผู้นำที่มีลักษณะรูปแบบการนำหลักและรองต่างกันไม่มากก็จะกระทำได้ยาก การพิจารณาว่าผู้นำคนใดมีลักษณะแบบใดจึงต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or contingency leadership theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

3.1 ทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency Theory)

เป็นแนวความคิดเริ่มต้นที่กระตุกการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งถูกนำเสนอโดย Fiedler นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน โดยที่ Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน หรือเราอาจจะกล่าวได้ว่าสภาพแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ (Fiedler & Garcia, 1987, pp. 78-79)

Fiedler ได้พัฒนาแบบสอบถาม “การประเมินผู้ร่วมงานที่ชอบน้อยที่สุด” (Least preferred co-worker scale) หรือ (LPC) ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้นำ) ให้นึกถึงผู้ร่วมงานที่คิดว่าทำงานได้คือน้อยที่สุด โดยคะแนนตามลักษณะที่ดีและไม่ดี 16 ประการ เช่น นำเปื้อน-นำสนใจ เป็นมิตร-ไม่เป็นมิตร เป็นต้น คะแนนรวมจะแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามจะมีพฤติกรรมแบบใด โดยผู้นำแบบมุ่งงานจะให้คะแนนต่ำกับ LPC ในขณะที่ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะให้คะแนนสูงกับ LPC การประเมินพฤติกรรมของผู้นำจากแบบสอบถาม LPC จะเป็นขั้นตอนแรกตามทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler ขั้นตอนต่อไปผู้ประเมินต้องกำหนดลักษณะของสถานการณ์ในการทำงานเพื่อจับคู่ระหว่างลักษณะพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์ในการทำงานให้เหมาะสม ซึ่ง Fiedler สรุปว่า เราสามารถบ่งชี้ลักษณะของสถานการณ์จากการวัดตัวแปร 3 ประการ ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member relation) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยให้สมาชิกภายในกลุ่มให้คะแนนความซื่อสัตย์และการยอมรับในตัวผู้นำว่าดี (Good) หรือไม่ดี (Poor)

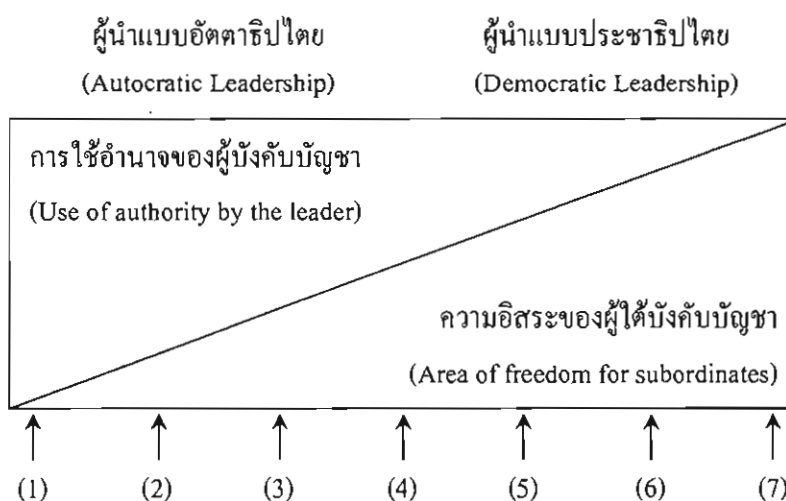
2. โครงสร้างของงาน (Task structure) โดยทำการประเมินจากการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เช่น สามารถประเมินผลงานได้ง่ายหรือไม่ สมาชิกในกลุ่มเข้าใจเป้าหมายหรือไม่ และมีขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจนหรือไม่ เป็นต้น ซึ่งจะประเมินออกเป็นซับซ้อนหรือไม่ซับซ้อน

3. อำนาจโดยตำแหน่ง (Position power) แสดงความสามารถของผู้นำในการว่าจ้าง ไล่ออก ลงโทษ และให้รางวัล อำนาจโดยตำแหน่งจะถูกประเมินจากนโยบายและระเบียบของบริษัท ซึ่งจะประเมินออกเป็นมาก (Strong) หรือน้อย (Weak)

ทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler จะมีความสำคัญต่อการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตาม สถานการณ์และแนวคิดใหม่ ๆ เนื่องจากทฤษฎีของ Fiedler เป็นหนึ่งในทฤษฎีแรก ๆ ที่พยายาม อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์การทำงานต่าง ๆ ตลอดจนเป็นทฤษฎี ที่สามารถศึกษาและทำความเข้าใจง่าย จึงถูกใช้อย่างกว้างขวาง แม้ว่าต่อมาจะมีทั้งการศึกษาที่ได้ ผลสรุปและไม่ได้ผลสรุปตามการพยากรณ์ของทฤษฎีของ Fiedler ให้นักวิชาการบางกลุ่มวิจารณ์ การใช้ประโยชน์ของแบบสอบถาม LPC ว่าขาดความชัดเจนในการวัด โดย LPC จะเป็นการวัด ทักษะคิดหรือความรู้สึกของผู้นำต่อผู้ร่วมงานมากกว่าที่จะประเมินพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากนี้ ยังมีผู้วิจารณ์ว่าผู้นำที่ให้คะแนน LPC อยู่ในช่วงกลาง ๆ จะมีประสิทธิภาพอยู่ในช่วงใดของ สถานการณ์ในการทำงาน จุดอ่อนอีกข้อหนึ่งของแบบจำลองของ Fiedler คือ การประเมินสถานการณ์ ซึ่งไม่สามารถรู้ได้ว่าสถานการณ์แบบไหนจะถือว่าเป็นสถานการณ์ที่ดีมาก ปานกลาง หรือแย่มาก ในชีวิตจริง ซึ่งจะมีส่วนสำคัญต่อการเลือกภาวะผู้นำที่เหมาะสม

3.2 ภาวะผู้นำที่เน้นพิจารณาสถานการณ์ (Situational leadership models)

ความต่อเนื่องของพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Continuum of leadership behavior) ป้อยครั้งที่ ผู้นำหรือหัวหน้างานมักจะประสบกับปัญหาที่ว่า ระหว่างตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ใครควรจะเป็น ผู้ตัดสินใจ จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใดในการตัดสินใจ ลักษณะของผู้นำ จะอยู่ในระหว่างการเป็นประชาธิปไตยและการเป็นอัตตาธิปไตย Tannenbaum and Schmidt (1958, p. 114) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ ดังแสดงในภาพ 4



ภาพที่ 4 พฤติกรรมต่อเนื่องของผู้นำตามความคิด Tannenbaum and Schmidt (1958, p. 114)

จากภาพที่ 4 สามารถอธิบายได้ ดังนี้ (1) หมายถึง ผู้นำตัดสินใจเองและแจ้งให้ทราบ หรือถือปฏิบัติ (2) หมายถึง ผู้นำตัดสินใจด้วยตัวเองและมีการชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจที่ได้ทำลงไป (3) หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงเหตุผลที่ตัดสินใจและยินยอมไป มีการซักถามได้ (4) หมายถึง ผู้นำชี้แจงถึงการตัดสินใจที่กำลังจะทำแต่พร้อมจะแก้ไขเสมอ (5) หมายถึง ผู้นำระบุปัญหาให้ทราบ แล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ (6) หมายถึง ผู้นำแจ้งให้ทราบถึงขอบเขตการตัดสินใจ แล้วให้กลุ่มตัดสินใจ (7) หมายถึง ผู้นำยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขต

จากภาพที่ 4 จะสังเกตได้ว่าพฤติกรรมแรกทางด้านซ้ายของแผนภูมิ (1) ผู้นำจะมีพฤติกรรมแบบอัตตาธิปไตย ปฏิบัติภารกิจโดยไม่ต้องการความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา และค่อย ๆ เลื่อนไปทางขวามือโดยลำดับ (2) (3) (4) (5) ซึ่งผู้นำจะให้ความอิสระในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้นจนถึงระดับ (6) และ (7) ซึ่งอยู่ทางขวาของแผนภูมิ ผู้นำจะให้อิสระแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมากที่สุด โดย Tannenbaum and Schmidt ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า พฤติกรรมดังกล่าวอาจเกิดขึ้นกับผู้นำคนเดียวกันในเวลาใดเวลาหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่ง ยามปกติผู้นำอาจตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยพฤติกรรมเป็นแบบประชาธิปไตย แต่ในยามที่มีเหตุการณ์ที่ยุ่งยากซับซ้อน ผู้นำคนเดียวอาจตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยพฤติกรรมที่เป็นแบบอัตตาธิปไตย และอาจสรุปได้ว่าพฤติกรรมต่อเนื่องในลักษณะต่าง ๆ ตามแผนภูมิที่กล่าวมานั้น เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของผู้นำที่เกิดโดยอัตโนมัติตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ผู้นำนั้นดำเนินการอยู่

นอกจากนี้ Tannenbaum and Schmidt ยังกล่าวอีกว่า อย่างไรก็ตาม แนวคิดที่ได้จากแผนภาพนี้เป็นเพียงการอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำระดับต่าง ๆ เท่านั้น แต่ยังไม่สามารถจะบอกได้ว่าพฤติกรรมใดจะเป็นพฤติกรรมที่ใช้ได้ผลดีที่สุด อาจจะกล่าวได้ว่ากระบวนการตัดสินใจขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้

อำนาจของผู้บริหาร (Forces of the manager) พฤติกรรมของผู้บริหารจะมีอิทธิพลมาจากบุคลิกภาพของผู้บริหาร พื้นฐานเดิม และประสบการณ์ของผู้บริหาร ได้แก่

1. ระบบค่านิยม
2. ความมั่นใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชา
3. แนวโน้มของการเป็นผู้นำของตน เช่น บทบาทกลุ่มในลักษณะที่นำบุคคลอื่น
4. ความรู้สึกว่าตนเองมีสวัสดิภาพในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนบางสถานการณ์

โดยเฉพาะเมื่อพฤติกรรมการเป็นผู้นำนั้นเน้นทางด้านขวามือของแผนภูมิความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ

อำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา (Forces of the subordinate) ก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะนำกลุ่มอย่างไรนั้น ผู้บริหารควรจะได้พิจารณาอำนาจ หรือแรงต่าง ๆ ที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตน องค์ประกอบที่อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ตัวแปร ๆ เกี่ยวกับบุคลิกภาพและความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติต่อเขา โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารสามารถจะอนุญาตหรือยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีคุณลักษณะต่อไปนี้ 1) มีความต้องการที่จะพึ่งพาตนเองสูง 2) พร้อมที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจ 3) มีความอดทนต่อความไม่แน่ใจหรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน 4) ให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของปัญหา 5) มีความเข้าใจและเห็นด้วยกับเป้าหมายขององค์กร 6) มีความรู้และประสบการณ์ในการแก้ปัญหา 7) เรียนรู้ที่จะร่วมมือในการตัดสินใจ

ผู้บริหารอาจจะมีแนวโน้มที่จะใช้ประโยชน์ของอำนาจตามหน้าที่ ถ้าสถานการณ์ดังกล่าวยังไม่เกิดขึ้นอำนาจที่ได้จากสถานการณ์ (Forces in the situation) นอกเหนือจากอำนาจหรือแรงที่มีอยู่ในตัวผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ลักษณะของสิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน ลักษณะที่สำคัญของสิ่งแวดล้อมได้แก่สิ่งต่อไปนี้

1. ชนิดขององค์กร ค่านิยม และสิ่งที่เคยปฏิบัติมา ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร
2. ประสิทธิภาพของกลุ่มซึ่งได้จากประสบการณ์เดิม ความยึดมั่นในกลุ่ม การยอมรับร่วมกันมีเป้าหมายเดียวกัน
3. ปัญหา-ความสลับซับซ้อนของปัญหาซึ่งอาจจะต้องการให้บุคคลหนึ่งช่วยคลี่คลาย
4. องค์ประกอบด้านเวลา เช่น ถ้าเป็นการตัดสินใจต้องทำ “ทันทีทันใด” อาจจะช่วยให้ยากต่อการที่จะให้บุคคลอื่นมาร่วมในการตัดสินใจ

ผู้บังคับบัญชาที่ประสบผลสำเร็จจะเป็นบุคคลที่ตระหนักถึงองค์ประกอบดังกล่าวมาแล้ว และพยายามปรับให้เข้ากับสถานการณ์แวดล้อม ผู้บังคับบัญชาควรจะได้เข้าใจตนเองให้ถูกต้อง รวมทั้งเข้าใจบุคคลที่เป็นสมาชิกของกลุ่มและสถานการณ์แวดล้อม ผู้บังคับบัญชาควรจะมีความสามารถในการใช้ทักษะต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น ถ้าสถานการณ์จำเป็นต้องอาศัยการชี้แนะ ผู้บังคับบัญชาก็ควรจะสามารถที่จะชี้แนะทางได้ หรือในกรณีที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสรภาพในการมีส่วนร่วม ผู้บังคับบัญชาก็ควรจะสามารถให้สถานการณ์นั้น ๆ เกิดขึ้นได้

3.3 ทฤษฎีวิถี-เป้าหมายของภาวะผู้นำ (Path-goal theory of leadership)

แนวคิดของภาวะผู้นำจากทฤษฎีนี้อาศัยหลักของความคาดหวังจากทฤษฎีการจูงใจของ George P. Yukterich และเพื่อนจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้เริ่มแนวคิดนี้ก่อนในด้านการวิจัยทางสังคม

ต่อมา Evans and House ได้พัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งหลักการสำคัญของทฤษฎีวิถี-เป้าหมายนี้พยายามที่จะอธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพอใจ และการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา House and Mitchell (1974, pp. 81-97) แบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎี วิถีทาง-เป้าหมายไว้ 4 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการหรือเผด็จการ (Directive leadership) เป็นพฤติกรรมที่แสดงให้ทราบถึงความคาดหวัง การชี้แนะและกำหนดทิศทางของผู้นำ เป็นการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกระบวนการ

2. ภาวะผู้นำแบบเกื้อกูลสนับสนุน (Supportive leadership) ผู้นำจะมีความเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ลูกน้องมีโอกาสเข้าพบพูดคุยได้เสมอ และแสดงความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจความเป็นเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างเห็น ได้เด่นชัดเวลาที่ทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ภาวะผู้นำแบบแนวร่วมประชาธิปไตย (Participative leadership) ผู้นำแบบนี้จะขอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และข้อเสนอแนะนี้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ แต่ยังทำการตัดสินใจด้วยตนเอง

4. ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented leadership) ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วให้ความเชื่อมั่นในลูกน้องที่ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายนี้ และเชื่อว่าลูกน้องจะทำงานได้ดี ทฤษฎีวิถี-เป้าหมายของภาวะผู้นำแตกต่างจากทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler ประการหนึ่งคือ แบบของผู้นำชนิดต่าง ๆ นี้สามารถที่จะใช้ได้ และใช้ได้จริงโดยหัวหน้าคนเดียวกันในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ องค์ประกอบสองอย่างของสถานการณ์อย่างนี้คือ ลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ความกีดกันทางด้านสิ่งแวดล้อมและความต้องการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่หรือเผชิญอยู่

เกี่ยวกับองค์ประกอบทางด้านสถานการณ์แรก ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาจะได้รับการยอมรับจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นว่าพฤติกรรมเช่นนั้นเป็นแหล่งที่ทำให้เกิดความพอใจได้ทันทีทันใด หรืออาจเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความพอใจได้ในเวลาข้างหน้าเกี่ยวกับองค์ประกอบทางด้านสถานการณ์ที่สอง ทฤษฎีนี้กล่าวว่าพฤติกรรมผู้บังคับบัญชาจะเป็นเสมือนสิ่งจูงใจก็ต่อเมื่อ

1. พฤติกรรมนั้นทำให้เกิดความพอใจในด้านความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับประสิทธิผลหรือความสำเร็จของการทำงาน

2. พฤติกรรมนั้นช่วยส่งเสริมสภาพแวดล้อมผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้คุณค่าทางการฝึกฝนแนะแนวสนับสนุนและให้รางวัล ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการทำงานที่ดี

การใช้แบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งใน 4 แบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ แสดงว่าผู้เป็นผู้นำได้พยายามที่จะกระตุ้นจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแล้ว ซึ่งในมุมมองก็คือ การทำให้เกิดความพอใจและการทำงานขึ้นนั่นเอง ในการทำเช่นนี้ทำได้โดย

1. ให้การยอมรับและหรือกระตุ้นความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาทางด้านผลงาน
2. เพิ่มรางวัลส่วนบุคคลให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. สร้างแนวทางที่ง่ายต่อผู้ที่ต้องการรางวัลโดยการให้คำสั่งสอนหรือชี้แนะ
4. ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความกระฉ่างเกี่ยวกับสิ่งที่คาดหวัง
5. ลดสิ่งที่ทำให้เกิดอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน
6. เพิ่ม โอกาสให้เกิดความพึงพอใจส่วนบุคคลซึ่งได้จากการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ในการทำกิจกรรม 1-6 นี้ ผู้เป็นหัวหน้าพยายามที่จะทำงาน (Path) ไปสู่เป้าหมาย (Goal) ให้มีความราบเรียบมากที่สุดเท่าที่จะมากได้แก่ลูกน้อง

คุณวุฒิ คนฉลาด (2539, หน้า 66-72) กล่าวว่า ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มาจากการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือความคิดของสมาชิกเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนบุคคลและทางที่จะไปสู่เป้าหมายนั้น พร้อมกันนั้นผู้นำจะมีประสิทธิผลเมื่อได้รับการยอมรับ ความพึงพอใจ แรงจูงใจจากสมาชิกในหน่วยงานนั้น ซึ่งแนวคิดนี้มาจากพื้นฐานของทฤษฎีความคาดหวัง พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย โดยเฉพาะ House and Mitchell (1974, pp. 81-97) เสนอว่าผู้นำจะแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดออกมากับผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทฤษฎีนี้ไม่เหมือนกับทฤษฎีคุณลักษณะที่จัดให้ผู้นำเป็นแบบใดแบบหนึ่งโดยไม่มีเปลี่ยนแปลง ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบของตัวเองเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์หรือเพื่อตอบสนองการกระตุ้นของผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันจะทำให้รูปแบบผู้นำมีความแตกต่างกัน พฤติกรรมหรือรูปแบบผู้นำอาจมีหลายอย่างในเวลาเดียวกันก็ได้

รายละเอียดของภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบมีดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำแบบตามสบาย

Blake and Mouton (1964, p. 11) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบ 1, 1 หรือผู้นำที่ปล่อยเสรี (Laissez-faire or impoverished management) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจในการสร้างผลงานหรือทำงานให้สำเร็จและไม่สนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำประเภทนี้จะมีส่วนในการทำงานน้อยมาก คือทำเฉพาะเท่าที่จำเป็นเพื่อไม่ให้ตนเองพ้นจากตำแหน่ง ผู้นำจะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานน้อยที่สุดเพื่อให้งานบรรลุผลตามเกณฑ์ขั้นต่ำสุดที่ได้วางไว้

ผู้นำในแบบ 1, 1 จะไม่เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจของกลุ่มหรือพนักงานมากนัก การดำเนินงานของพนักงานจะปล่อยเสรีให้เป็นภาระหน้าที่ของกลุ่มและพนักงานผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีผู้นำแบบ 1, 1 มากจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรและอาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรขึ้นมาได้

Flippo (1966, pp. 230-232) และ Knezevich (1989, pp. 101-103) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบตามสบายหรือปล่อยเสรี หมายถึง ผู้นำที่ใช้อำนาจควบคุมบังคับบัญชาลูกน้องน้อยมากหรือเกือบไม่ใช้เลย ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำประเภทนี้จะมีอิสระอย่างเต็มที่ในการเลือกวิธีการปฏิบัติงาน การพิจารณาและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยผู้นำจะเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูล ให้ความช่วยเหลือเมื่อลูกน้องต้องการ และให้ความเป็นมิตร โดยแทบจะไม่มีบทบาทของความเป็นผู้นำในกลุ่มเลย ความสำเร็จของกลุ่มที่มีผู้นำแบบนี้มักจะขึ้นอยู่กับคุณภาพของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

Hersey and Blanchard (1982, p. 150) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบการมอบอำนาจ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ พฤติกรรมแบบนี้ผู้นำแสดงพฤติกรรมซึ่งนำและให้การสนับสนุนน้อยที่สุด โดยให้ผู้ตามรับผิดชอบในการตัดสินใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเอง

Luthans (1989, p. 453) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบตามสบายจะให้อิสระแก่กลุ่ม โดยให้กลุ่มที่ทำงานมีสิทธิในการตัดสินใจและทำงานให้แล้วเสร็จด้วยวิธีใดก็ได้ตามแต่ทางกลุ่มทำงานเห็นเหมาะสม ผู้นำจะไม่ค่อยเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงาน

Bass and Avolio (1990, pp. 9-16) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารแบบปล่อยตามสบายเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใดๆ ไม่ว่าด้านงานหรือด้านคน เช่น ไม่เอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือ ไม่รับรู้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของลูกน้อง มีลักษณะปล่อยทุกอย่างเกิดขึ้นและเป็นตามยถากรรมเหมือนไม่มีผู้นำ

Bass (1991) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือความไม่มีภาวะผู้นำเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดความร่วมมือ หลีกเลียงการให้คำแนะนำกับผู้ตาม ไม่มีเป้าหมายในการดำเนินงาน ขาดวิสัยทัศน์

สร้อยตระกูล (ศิวานนท์) อรรถมานะ (2541, หน้า 258-259) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เขาเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ โดยไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมากนัก คล้ายกับคนนั่งชิวโมง ดังนั้นจึงมีคำเรียกผู้นำแบบนี้ว่าผู้นำแบบนุรุษไปรษณีย์ เพราะเขามีหน้าที่ส่งผ่านข่าวสารเท่านั้น ผู้นำแบบนี้จะตกอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา จุดเน้นจึงอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่าผู้นำแบบนี้ไม่ได้ทำการนำเลย ดังนั้นจึงอาจถือว่าเป็นผู้นำจอมปลอมในภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจมากกว่าผู้นำแบบอัตตานิยม

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 20-21) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laisser-faire leadership, free-rein leadership) ผู้นำแบบนี้จะปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำการใด ๆ ได้

โดยเสรี ซึ่งการกระทำนั้นต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎระเบียบหรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ และตนเป็นผู้ดูแลให้กิจการดำเนินไปได้โดยถูกต้องเท่านั้น มีการตรวจตราบ่อยมาก ไม่ค่อยให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงานใด ๆ ทั้งสิ้น

สัทมา รชนีชัย (2552, หน้า 95-96) กล่าวว่า ผู้นำแบบตามสบายเป็นผู้นำเพียงสมมุตินาม การดำเนินการต้องรอผู้บังคับบัญชาเบื้องบนสั่งลงมาเท่านั้น มอบอำนาจและเสรีภาพอย่างกว้างขวาง ในการวินิจฉัย สั่งการ กำหนดนโยบายและการดำเนินการแก่ผู้อื่น โดยตนเองไม่ยุ่งเกี่ยว ทำหน้าที่สนับสนุนการจัดหาวัสดุและอำนวยความสะดวก ขาดความริเริ่ม ไม่สนใจทั้งคน และไม่หวังผลของงาน ขาดกฎเกณฑ์และการควบคุมดูแลงาน จะทำงานประจำเป็นงานหลัก หลีกความขัดแย้งในทุกกรณี ไม่ชอบตำหนิหรือชม การปฏิบัติงานใด ๆ อนุมัติให้ผู้ร่วมงานดำเนินงานโดยไม่พิจารณาเหตุผลใด ๆ ขาดกฎเกณฑ์และเหตุผลในการทำงาน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบตามสบาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการนำและบังคับบัญชาในลักษณะการปล่อยและให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ให้ความสำคัญต่อกฎระเบียบน้อย วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ขาดความคิดริเริ่มในการบริหารงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ตามความพอใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจในการทำงานได้เอง ผู้บริหารเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานน้อย ผู้บริหารไม่ให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงาน ขาดการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเองเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ภาวะผู้นำแบบอัตตาริปไตย

Likert (1961, p. 196) กล่าวว่า ผู้นำเผด็จการแบบแสวงประโยชน์ ผู้นำใช้วิธีเผด็จการสูงมาก เชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย ภูมิใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการลงโทษให้เกิดความกลัว ใช้การให้รางวัลนาน ๆ ครั้ง ใช้วิธีสื่อสารจากบนลงล่าง สงวนสิทธิการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับสูง ผู้นำเผด็จการแบบภรรณามีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะพอปกครองลูก ภูมิใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้รางวัล ใช้การลงโทษนาน ๆ ครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารจากล่างสู่บนบ้าง กระจายอำนาจในการตัดสินใจแต่ควบคุมนโยบายอย่างใกล้ชิด

Blake and Mouton (1964, p. 11) กล่าวว่า ผู้นำแบบ 9, 1 (Authority obedience management) ผู้นำที่มีรูปแบบเผด็จการ ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานการสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน มุ่งให้เกิดผลผลิตโดยไม่ให้ความสนใจด้านความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานหรือมองคนที่ปฏิบัติงานในฐานะปัจจัยทางการบริหารประการหนึ่งเท่านั้น ผู้นำแบบนี้จะรวมอำนาจการตัดสินใจ ผู้นำแบบ 9, 1 จะไม่สนใจความรู้สึกหรือความต้องการของคนที่ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานจะมีลักษณะเป็นทางสูง และมุ่งเรื่องงานเป็นหลัก

Etzioni (1965, pp. 50-57) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ มักใช้วิธีสั่งงานอย่างเดียว ไม่สอนแนะการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปในรูปพิธีการเป็นส่วนใหญ่

Flippo (1966, pp. 230-232) และ Knezevich (1989, pp. 101-103) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบเผด็จการหรืออิตาเลียน หมายถึง ผู้นำที่ทำการวินิจฉัยสั่งการหรือออกคำสั่งใด ๆ โดยรวบรัดอำนาจ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติการ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจใด ๆ ผู้นำประเภทนี้จะทำตัวเป็นผู้บงการ เป็นผู้กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และการสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติในลักษณะเบ็ดเสร็จอย่างเข้มงวด และการให้ทุนให้โทษอย่างเคร่งครัด จะเป็นวิธีการที่ทำให้คนผลิตผลงานตามที่ผู้นำต้องการ โดยมีได้สนใจหรือให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนบุคคล ตลอดจนความรู้สึกรักใคร่ของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าใดนัก

House (1971, pp. 320-338) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบบงการ ผู้นำในลักษณะนี้จะเป็นผู้บอกหรือเป็นผู้สั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงสิ่งที่จะทำ ให้คำแนะนำที่ชี้แจงจงกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามกฎเกณฑ์และขั้นตอน รวมทั้งการวางแผนงาน ซึ่งกำหนดแนวปฏิบัติให้มีตารางการทำงาน และมีมาตรฐานการประเมินผลงานโดยไม่ได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจ

House and Mitchell (1974, pp. 81-97) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการหรือเผด็จการ (Directive leadership) เป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นทราบถึงความคาดหวัง การชี้แนะและกำหนดทิศทางของผู้นำ เป็นการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกระบวนการ

Hersey and Blanchard (1982, p. 150) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์ต่ำ พฤติกรรมแบบนี้ผู้นำจะต้องให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงและนิเทศงานอย่างใกล้ชิด

Luthans (2005, p. 453) กล่าวว่าไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบอิตาเลียนไปโดยเป็นลักษณะเผด็จการในการทำงาน โดยจะระบุวิธีการทำงาน การตัดสินใจเป็นลักษณะรวมศูนย์ ไม่กระจาย และจำกัดขอบเขตการมีส่วนร่วม

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) ธรรมมานะ (2541, หน้า 258-259) กล่าวว่าไว้ว่า ในภาวะผู้นำแบบอิตาเลียนนั้นผู้นำจะยึดตนเองเป็นสำคัญเขาจะเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานด้วยตนเองแล้วจึงสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตนจะทำการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ไม่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้จะไม่มีการไว้ใจผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้คือตัวของเขาเอง ภายใต้ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้

ผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความไม่พอใจในผู้นำ และจะแสดงความก้าวร้าวตอบโต้ผู้นำหรือไม่ก็เฉยเมย หรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่

กิติ ตั๊กกานนท์ (2543, หน้า 46-50) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) บริหารงานแบบมุ่งงานอย่างเดียว ไม่ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ยึดความสำคัญของงานเป็นหลัก ชอบวิจารณ์ ชอบข่มขู่ ชอบการตัดสินใจคนเดียว ต้องการให้คนอื่นฟังและทำตาม มีความเด็ดขาดในการขจัดปัญหาความขัดแย้ง มีการสื่อสารทางเดียวคือ จากบนลงล่าง ชอบสร้างความหวาดกลัว

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 20-21) กล่าวว่า ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) หรืออัตนิยม ใช้อำนาจต่าง ๆ ที่มีอยู่ในการสั่งการแบบเผด็จการ โดยรวมอำนาจผู้ได้บังคับบัญชาเข้าฟังโดยเด็ดขาด ไม่ได้เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ลัดดาวัลย์ สวัสดิรักษ์กุล (2545, หน้า 16) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำประเภทนี้มีกอนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบอย่างชัดเจนว่าอะไรคือสิ่งที่พวกเขาต้องการ ผู้ได้บังคับบัญชาทำให้เกิดผลสำเร็จ ตลอดจนแนะนำจัดหาแนวทางให้ว่าควรจะต้องทำอะไร

ชาญชัย อาจินสมภาร (2550, หน้า 37-38) กล่าวว่า ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำในทางลบ ผู้นำประเภทนี้จะใช้วิธีลงโทษพนักงานเมื่อพนักงานทำผิด ก่อให้เกิดความกลัวขึ้นในหมู่พนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงาน ผู้นำประเภทนี้จะก่อให้เกิดความวุ่นวายและความไม่พอใจ

สัมมา ธนินิธิ (2552, หน้า 95-96) กล่าวว่า ผู้นำแบบบงการ เป็นผู้นำที่นิยมใช้อำนาจหน้าที่ ทำตามกฎหมาย ไม่ปรึกษาหารือหรือสอบถามความสมัครใจ ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการตามความคิดและอารมณ์ของตนเอง เป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียวเพื่อควบคุมผู้ร่วมงาน นโยบายและแนวปฏิบัติไม่แน่นอนเปลี่ยนแปลงตามผู้นำหรือการสั่งการมาจากผู้บริหารระดับสูง แล้วมอบหมายให้ผู้ร่วมงานไปปฏิบัติตามเท่านั้น ใช้วิธีการสั่งการอย่างเดียว ขาดการแนะนำการทำงานทำโดยลำพังไม่ยืดหยุ่นตามความพอใจของตน จะแยกตนเองวางตัวเหนือผู้ร่วมงาน ขาดการเข้าพบ ใช้ความสัมพันธ์อย่างเป็นพิธีการ ตั้งคณะกรรมการเพื่อกระจายความรับผิดชอบ และต้องการยุติเรื่องบางเรื่องที่ผู้นำต้องการ บรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยความกลัวเกรง อาจเกิดความไม่พอใจ วุ่นวาย ต่อต้าน เปลี่ยนงานบ่อย ใช้การลงโทษเมื่อเกิดการผิดพลาดในการทำงานเพื่อให้เกิดความเกรงกลัวต่อผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบอัตตาดิปไตย หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการนำและบังคับบัญชาในลักษณะยึดกฎและระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารชอบสั่งการเป็นไปตามความรู้สึกไม่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน ผูกขาดการแก้ไขปัญหาแต่เพียง

ผู้เดียว ผู้บริหารไม่สนใจความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน มีความมั่นใจในตนเองสูง ใช้อำนาจ อิทธิพล และบารมีในการข่มขู่เพื่อรักษาผลประโยชน์ของตนเอง สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยความเกรงกลัวเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย

Likert (1961, p. 196) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม ผู้นำแบบนี้ให้ความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่องอย่างเต็มที่ ขอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาและใช้อย่างสร้างสรรค์ ให้รางวัลทางเศรษฐกิจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีส่วนร่วม ในกิจกรรมของกลุ่ม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ส่งเสริมการสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน ช่วยและส่งเสริมให้การตัดสินใจกระจายไปทั่วองค์การให้ ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจ

Blake and Mouton (1964, p. 11) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบ 1, 9 (Country-club management) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผลงาน ผู้นำจะให้ความสนใจต่อความต้องการ ผู้ปฏิบัติงาน มีความต้องการที่จะสนองตอบความต้องการของทุกคนในองค์การเพื่อให้ทุกคนพอใจ โดยเห็นว่าหากทุกฝ่ายมีความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในองค์การจะนำไปสู่บรรยากาศ ในองค์การที่เป็นมิตร และสะดวกสบาย ผู้นำแบบ 1, 9 จะสนใจความเป็นอันหนึ่งอันเดียว และความกลมเกลียวกันของคนในองค์การ และพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ ผู้นำแบบ 1, 9 จะไม่ยอมตัดสินใจในสถานะที่มีความเห็นไม่สอดคล้องกัน

Etziona (1965, pp. 50-57) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบร่วมใจในการปฏิบัติของผู้นำคล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ คือ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์ อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดถือหลักการประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน

Flippo (1966, pp. 230-232) และ Knezevich (1989, pp. 101-103) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบ ประชาธิปไตยหรือมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการ ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนด เป้าหมายและวิธีการ กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับการปฏิบัติในลักษณะของการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเกิดความภาคภูมิใจ ความผูกพันและรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่การทุ่มเท แรงกายแรงใจและสติปัญญาให้แก่งาน ผลผลิตจะสูงขึ้นทั้งปริมาณและคุณภาพ ขวัญกำลังใจของ ผู้ปฏิบัติงานก็จะสูงตามไปด้วย

House (1971, pp. 320-338) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำลักษณะนี้จะแสวงหาข้อคิด ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน โดยขอความเห็นของกลุ่ม ใช้วิธีกระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อร่วมกันตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

House and Mitchell (1974, pp. 81-97) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบแนวร่วมประชาธิปไตย (Participative leadership) ผู้นำแบบนี้จะขอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา และข้อเสนอแนะนี้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ แต่ยังทำการตัดสินใจด้วยตนเอง

Hersey and Blanchard (1982, p. 150) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูง และมุ่งงานต่ำ พฤติกรรมแบบนี้ผู้ตามต้องการการสนับสนุนเป็นอย่างมากและต้องการการชี้แนะเพียงเล็กน้อย ในสถานการณ์แบบนี้ ผู้นำต้องให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจ

Luthans (1989, p. 453) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะเน้นการนำเอาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการด้วย มีการมอบอำนาจ และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่ายให้ได้มีส่วนตัดสินใจในการกำหนดวิธีการทำงาน และนำ Feedback มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงงาน

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ (2541, หน้า 258-259) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตรงข้ามกับแบบอัตตานิยม เขาจะมีความไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ ดังนั้น เขาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย รวมตลอดถึงกำหนดวิธีปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยตัวผู้นำเองก็มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ด้วยเช่นกัน ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้อยู่ที่ทั้งตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทั้งหลาย หรือรวมเรียกว่ากลุ่ม ภายใต้ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจสูง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 20-21) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) เป็นผู้นำที่ประมวลเอาความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากคณะบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ที่มาประชุมร่วมกันอภิปราย แสดงความคิดเห็นในปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำความคิดเห็นที่ดีที่สุดมาใช้ ฉะนั้นนโยบายและคำสั่งจึงมีลักษณะเป็นของบุคคลโดยเสียงข้างมาก

ลัดดาวัลย์ สวัสดิ์ศรีภักย์กุล (2545, หน้า 16) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม เป็นผู้นำที่ชมปรึกษางานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้เกียรติและเห็นคุณค่าในแนวความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยดี

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550, หน้า 37-38) กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำประเภทนี้จะพยายามให้พนักงานมีส่วนร่วมในปัญหาและการแก้ปัญหาทำให้กลุ่มร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าผู้นำจะไม่ใช่ก็ตาม ทั้งนี้เป็นเพราะว่ากลุ่มเคยทำงานและพบปัญหาด้วยตนเอง จึงตระหนักถึงสถานการณ์และความก้าวหน้าของกลุ่ม

สัมมา รัตนชัย (2552, หน้า 95-96) กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจ เป็นผู้นำที่ปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะก่อนการดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญต่อองค์กรและส่วนรวม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น วินิจฉัยเลือกวิธีการทำงานด้วยตนเองได้อย่างเต็มที่ เป็นผู้บริหารและผู้ให้คำแนะนำสอนงาน มีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมรับผิดชอบด้วย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ไม่แสดงตนเหนือผู้ร่วมงาน มีความไว้วางใจกัน ประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันอย่างเต็มใจและจริงจัง มีการติดต่อสื่อสารกันแบบสองทางเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวม โดยความร่วมมือระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใช้อำนาจและศิลปะเพื่อสร้างความศรัทธามุ่งทีมงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ใช้การแก้ปัญหาคัดค้านความขัดแย้งโดยอาศัยเหตุผลภายใต้ข้อมูลที่ละเอียดเพียงพอ การชมหรือตำหนิผู้ร่วมงานเป็นไปโดยมีเหตุผลและเป็นทางการ ไม่ทำตามอำเภอใจของผู้นำแต่ฝ่ายเดียว ทำงานโดยอาศัยคณะกรรมการที่เป็นผู้แทนของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และยึดถือผลการตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นสำคัญ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการนำและบังคับบัญชาในลักษณะให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็น ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หาข้อสรุปในการทำงานร่วมกันก่อนการดำเนินงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการดำเนินงาน ผู้บริหารให้คำปรึกษาและคำแนะนำต่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงาน ผู้บริหารแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน โดยใช้หลักการ เหตุผลและข้อเท็จจริง ผู้บริหารแก้ไขปัญหาคัดค้านความขัดแย้งโดยใช้หลักเหตุผล ความยุติธรรมมากกว่าความรู้สึก ผู้บริหารยึดถือมติการตัดสินใจเสียงข้างมากเป็นสำคัญ ผู้บริหารมีความสุข อ่อนน้อม และให้เกียรติต่อผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์

Griffiths (1956, pp. 243-253) กล่าวไว้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษาที่มีพฤติกรรมคอยแนะนำ กระตุ้น และให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อปรับปรุงการทำงาน ด้วยการสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้ได้โอกาสทำงานที่ดีขึ้นอยู่เสมอ ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนเป็นพิเศษในการปรับปรุงการทำงาน นั่นคือ การส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรได้มี

โอกาสศึกษาเพิ่มเติมในระหว่างการทำงาน ตลอดจนการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์การมาให้คำปรึกษาแนะนำวิชาการใหม่ ๆ ให้ จะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Blake and Mouton (1964, p. 11) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบ 9, 9 (Team management) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างทีมงานผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยกัน โดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งที่จะสร้างผลงานให้เกิดขึ้นในองค์การด้วย ความสามารถในการทำงานร่วมกันของพนักงานจะมีพื้นฐานมาจากความจริงใจและความเคารพซึ่งกันและกัน ลักษณะนี้จะช่วยให้การทำงานขององค์การสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ผู้นำแบบ 9, 9 จะมีบทบาทเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ ซึ่งร่วมในการตัดสินใจเท่านั้น อำนาจการตัดสินใจขึ้นอยู่กับเหตุผล ผู้นำแบบ 9, 9 จะมีความพร้อมในการเผชิญกับปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้เหตุผลเป็นแนวทาง

Vroom and Yetton (1973, p. 155) กล่าวว่าไว้ว่า การที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะแสดงภาวะผู้นำออกมาอย่างไรนั้นจะอยู่ภายใต้สถานการณ์ 5 ประการ คือ ผู้นำตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของตนเอง ผู้นำได้รับข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจ ผู้นำอาจบอกให้ทราบถึงลักษณะของปัญหาหรือไม่บอกก็ได้ ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหาเป็นรายบุคคล โดยผู้นำขอคำแนะนำแล้วจึงตัดสินใจ ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหาเป็นกลุ่มรวบรวมความคิดเห็นแล้วจึงตัดสินใจร่วมกัน ผู้นำให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในปัญหา ใช้การอภิปรายโดยให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจร่วมกัน

House and Mitchell (1974, pp. 81-97) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented leadership) ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วให้ความเชื่อมั่นในลูกน้องที่ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายนี้ และเชื่อว่าลูกน้องจะทำงานได้ดี ทฤษฎีวิถี-เป้าหมายของภาวะผู้นำแตกต่างจากทฤษฎีสถานการณ์ของฟีลด์เลอร์ (Fiedler) ประการหนึ่งคือ แบบของผู้นำชนิดต่าง ๆ นี้สามารถที่จะใช้ได้ และใช้ได้จริงโดยหัวหน้าคนเดียวกันในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ องค์ประกอบสองอย่างของสถานการณ์อย่างนี้คือลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ความกดดันทางด้านสิ่งแวดล้อม และความต้องการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่หรือเผชิญอยู่

Lipham (1988, p. 174) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำทางสถานการณ์ ผู้นำแบบนี้เน้นทั้งมิติสถาบันและมิติส่วนบุคคล แต่จะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เผชิญหน้า ผู้นำแบบนี้เปลี่ยนจากแบบหนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่ง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ผู้นำแบบนี้จะเน้นการพิจารณาทั้งความคาดหวังในบทบาทและบุคลิกภาพของบุคคล ตระหนักในความจำกัดของทรัพยากรทั้งทางบุคคล

และสถาบัน ลดความขัดแย้งในบทบาท ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ และความขัดแย้งของบุคลิกภาพ ความเป็นเลิศของภาวะผู้นำพิจารณาจากทั้งประสิทธิผลขององค์การและประสิทธิภาพของบุคคล

Hersey and Blanchard (2001, pp. 72-74) กล่าวไว้ว่า หลักการสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้อธิบายให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยเชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 แบบ คือ แบบการสั่ง แบบการแนะนำ แบบการให้มีส่วนร่วม และแบบการมอบอำนาจ และวุฒิภาวะเป็นความพร้อมที่จะปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถและความเต็มใจในการทำงาน วุฒิภาวะจึงมีทั้งที่เกี่ยวกับงานและวุฒิภาวะทางจิตวิทยา

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 433) กล่าวไว้ว่า ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลในทุกระดับและในทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถในการเข้าใจบุคคลสามารถใช้ทฤษฎีการจูงใจ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้กับบุคคลและสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจทฤษฎีการจูงใจและเข้าใจส่วนประกอบในการจูงใจ และสามารถประยุกต์ใช้ได้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ ส่วนสำคัญของการจูงใจขึ้นอยู่กับความคาดหวังรางวัลที่ได้รับและความพยายามที่จะได้รับ ร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น สิ่งแวดล้อม ตลอดจนบรรยากาศองค์การ เป็นต้น

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 46-47) กล่าวไว้ว่า ผู้นำตามสถานการณ์เป็นผู้นำที่เกิดขึ้นแบบมีทีมงานเป็นส่วนใหญ่ มีความใส่ใจสูง เน้นการบริหารงานให้ได้ทั้งคนและทั้งงาน คืองานก็เสร็จ และคนก็พอใจ โดยสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากคนในหน่วยงานนั้นมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน รู้จักหน้าที่ของตนและพอใจที่จะทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด แต่ละคนรู้จักหน้าที่ของตน ผู้นำประเภทนี้แสดงออกให้เห็นชัดถึงความเป็นผู้นำที่ต้องออกคำสั่ง การบังคับบัญชา และตัดสินใจ แต่ในขณะเดียวกันก็แสดงตนให้ผู้ตามทราบด้วยว่าความเป็นผู้นำของเขานั้นมิได้ปิดกั้นสัมพันธ์ภาพที่ดีที่มีต่อกันระหว่างตัวเองกับผู้ตาม ผู้นำแบบนี้มักจะทำตัวเป็นเพื่อนร่วมงาน เป็นครู หรือเป็นผู้สอนงาน ที่ปรึกษา และเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งผู้นำตามสถานการณ์มักจะเกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน เพื่อเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้ลุกล่วงไปได้ด้วยดี

ตัดดาวัลย์ สวัสดิ์ศรีภักย์กุล (2545, หน้า 15) กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์จะชี้ให้เห็นว่าจะมีลักษณะเป็นปัจจัยหลาย ๆ ประการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จในความเป็นผู้นำซึ่งมีลักษณะพลวัตอยู่ตลอดเวลา ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำและความสำเร็จในสถานการณ์ที่ผู้นำมีความสามารถควบคุมอยู่ในระดับต่าง ๆ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม โครงสร้างของงาน ซึ่งหมายถึง ระดับของความแข็งชัดของจุดมุ่งหมายของงาน ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทางในการทำงาน อำนาจตามหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งหมายถึงระดับอำนาจของผู้นำในการให้คุณและให้โทษผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่ม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2549, หน้า 157) กล่าวถึงไว้ว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership) เป็นแนวความคิดที่ให้ความสนใจกับประสิทธิภาพของผู้นำว่าจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับอย่างไรกับปัจจัยแวดล้อม

สัมมา ธรนิษฐ์ (2552, หน้า 95-96) กล่าวไว้ว่า ผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง บทบาทของผู้บริหารที่ต้องปรับเปลี่ยนแสดงออกอย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์หรือมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ มิติด้านสังคม ประกอบด้วย ความสามารถในการโน้มน้าวและจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีการปฏิบัติงานร่วมกันแบบเป็นทีม การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีการตัดสินใจและแก้ปัญหา ร่วมกันความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การสร้างความมั่นใจในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงานในการที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ มิติด้านโครงสร้างของงาน ประกอบด้วย บทบาทในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามภารกิจ และหน้าที่ของตน การกำหนดมาตรฐานการทำงาน ตารางการทำงาน รายละเอียดของงาน วิธีการทำงานที่ไม่ซับซ้อน การกำหนดวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน การควบคุมและติดตามงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้การทำงานทำงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร มิติด้านอำนาจของตำแหน่ง ประกอบด้วย การใช้อำนาจในการสั่งการและบงการให้ผู้อื่นทำตาม การตัดสินใจและใช้ข้อมูลของตนเอง การสื่อสารทางเดียว การให้คุณและโทษแก่ผู้ร่วมงานในความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการนำและบังคับบัญชาในลักษณะตระหนักถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล พัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ให้สิ่งตอบแทนหากผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานและมีผลงานได้ตามเป้าหมาย สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของผลงาน ให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นแบบอย่างที่ดี สนองตอบต่อความต้องการและความจำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความตั้งใจจริง สร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับสถานศึกษาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

กุลวดี ออกเวหา (2546) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่พนักงาน บริษัท ทศท. คอปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) คาดหวังและต้องการ: กรณีศึกษาเขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1 พบว่า พนักงานต้องการหัวหน้าส่วนงานที่มีส่วนผสมของภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็ยังแฝงด้วยภาวะผู้นำแบบเผด็จการแบบมีศิลปะ และภาวะผู้นำแบบเผด็จการเล็กน้อย โดยให้ความสำคัญกับคุณสมบัติส่วนบุคคลด้านความมุ่งมั่น ความเข้าใจเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนความสามารถทางการบริหารจัดการด้านการเงินอย่างถูกต้อง

มะลิซ้อน โกสัลลัวัฒนา (2548) ได้ทำการวิจัยศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านแบบสั่งการ ด้านมุ่งความสำเร็จของงาน และด้านแบบให้มีส่วนร่วมและเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบด้านสั่งการมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลางในด้านแบบสั่งการสูงกว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ตามงานที่รับผิดชอบ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ถาวรธรรม อัมระนันท์ (2549) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การใช้แบบภาวะผู้นำหลักของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมเรียงตามลำดับดังนี้ แบบให้มีส่วนร่วม แบบเสนอความคิดเห็น แบบสั่งการ และแบบมอบหมายงาน ความขัดแย้งในการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้แบบภาวะผู้นำหลักและแบบภาวะผู้นำรอง เรียงตามค่าร้อยละ อันดับแรก คือ แบบมีส่วนร่วม/แบบเสนอความคิดเห็น อันดับสอง คือ แบบเสนอความคิดเห็น/แบบมีส่วนร่วม อันดับสาม คือ แบบมีส่วนร่วม/แบบสั่งการ อันดับสี่ คือ แบบเสนอความคิดเห็น/แบบสั่งการ และอันดับสุดท้ายคือ แบบมีส่วนร่วม/แบบมอบหมายงาน และแบบมอบหมายงาน/แบบมีส่วนร่วม

วันเพ็ญ ชลนาศูวรรณ (2549) ได้ทำการวิจัยการศึกษาความต้องการของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการของครูที่มีต่อแบบพฤติกรรมผู้นำผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ แบบมุ่งความสำเร็จของงาน แบบใช้อำนาจ แบบมีส่วนร่วม และแบบสนับสนุน

การเปรียบเทียบความต้องการของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร พบว่า จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ แบบใช้อำนาจ แบบสนับสนุน และแบบมีส่วนร่วม ส่วนแบบมุ่งความสำเร็จของงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุริย์พร ศรีวัฒนะ (2549) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ แบบบงการ แบบให้การสนับสนุน และแบบมีส่วนร่วมตามลำดับ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จำแนกตามประสบการณ์ทำงานของครู วุฒิการศึกษา สถานภาพ และประเภทวิชาที่สอน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เกษม โพธิ์ทอง (2552) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคาดหวังของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพจริงในทัศนะของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ การตัดสินใจ การปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร แรงจูงใจ การกำหนดเป้าหมาย อยู่ในระดับปานกลาง คือ มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม การควบคุมบังคับบัญชา พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่คาดหวังในทัศนะของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การปฏิสัมพันธ์ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การกำหนดเป้าหมาย ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ มาตรฐานการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการควบคุมบังคับบัญชา การเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพจริงและที่คาดหวังตามทัศนะของครู โดยภาพรวมรายด้านและรายข้อ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติ นั่นคือ พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่คาดหวังสูงกว่าพฤติกรรมตามสภาพจริง

ผ่องฉวี มณีรัตนพันธุ์ (2552) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการแบบผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาของครูโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง และเปรียบเทียบความต้องการแบบผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา และวิทยฐานะ ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการแบบผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาของครูทั้ง 4 แบบ เรียงตามลำดับความต้องการ คือ ผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และผู้นำแบบอำนาจ โดยทั้ง 4 แบบครูมีความต้องการแบบผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก

เปรียบเทียบความต้องการแบบผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาของครูโรงเรียน สังกัดเทศบาล นครระยอง จังหวัดระยอง ตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านเกือบทุกด้านแตกต่างกันในระดับ น้อย ยกเว้นด้านผู้นำแบบให้การสนับสนุน และผู้นำแบบมีส่วนร่วม ที่แตกต่างกันในระดับน้อยมาก และความต้องการแบบผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยอง จังหวัด ระยอง ตามวิทยฐานะ โดยรวมแตกต่างกันในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกันในระดับน้อย

งานวิจัยต่างประเทศ

Goodhart (1991, p. 1941-A) ได้ศึกษาลักษณะของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐที่มี ประสิทธิภาพในด้านวิชาการ ซึ่งทำการวิเคราะห์โดยศึกษาผลผลิตทางการศึกษาของโรงเรียน มัธยมศึกษา ในด้านผลสัมฤทธิ์ทางด้านวิชาการ ความสำเร็จของโรงเรียนและประสิทธิภาพของการ วัดผล พบว่า ความเป็นผู้นำในด้านการจัดองค์การของผู้บริหาร ความมีคุณธรรมจริยธรรมของครู ปฏิบัติการสอนและความเป็นหนึ่งเดียวของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพ ของโรงเรียนและส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพซึ่งกันและกัน

Herzog (1990, p. 2582-A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำพบว่า เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และจำเป็น อย่างยิ่งในการบริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องตระหนักและนำมาใช้เป็นหลักในการบริหารงาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน

Kimbrough and Burkett (1990 อ้างถึงใน จิตติมา นันทพานิช, 2547, หน้า 13) ได้ศึกษา พฤติกรรมการบริหารที่ใช้อำนาจหน้าที่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตามจะชื่นชอบผู้นำแบบมีส่วนร่วม ให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสตัดสินใจมากกว่าผู้นำแบบอัตตานิยมและแบบเสรีนิยม

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6 เป็นวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6 แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนหลักที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด หลักการ และทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา” เพื่อสร้างความกระจ่างเกี่ยวกับความหมาย หลักการ ความสำคัญ และความจำเป็น แนวทาง วิธีการดำเนินการ ประโยชน์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา”

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยสรุปความหมาย หลักการ ความสำคัญ และความจำเป็น แนวทาง วิธีการดำเนินการ ประโยชน์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา” ซึ่งได้มาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา”

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดตัวแปรต้นของการวิจัย คือ บุคลากรโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6 จำนวน 122 คน โดยทำการศึกษากลุ่มประชากรจำนวน 122 คน

ขั้นที่ 2 กำหนดตัวแปรตามของการวิจัย คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6 สภาพที่เป็นจริง

ในปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวัง ตามภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบตามสบาย 2) ภาวะผู้นำแบบอัตตาริปไตย 3) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย 4) ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์

ขั้นที่ 3 กำหนดแผนภาพความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1

ขั้นตอนที่ 3 สร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 พิจารณาคำสำคัญจาก “ค่านิยมศัพท์เฉพาะของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา” ในส่วนของตัวแปรตามประกอบด้วยภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ

1. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย
2. ภาวะผู้นำแบบอัตตาริปไตย
3. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย
4. ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์

ขั้นที่ 2 สร้างข้อคำถามจากค่านิยมศัพท์เฉพาะของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของตัวแปรตามแต่ละตัวแปรตาม

ขั้นที่ 3 กำหนดโครงสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาความตรงตามเนื้อหา (Content validity)

ขั้นที่ 4 กำหนดโครงสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณา ความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในสภาพการปฏิบัติงานจริงต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคุณภาพ (ความตรงตามเนื้อหา) ของเครื่องมือเพื่อการวิจัย แบ่งออกเป็น 6 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน คือ

1. ดร.สมุทพร ชำนาญ ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ขั้นที่ 2 กำหนดผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่าน คือ

1. ดร.วีระชัย ตนานนท์ชัย ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร

2. นางสาวนันทนา เจริญสุข รองผู้อำนวยการโรงเรียนชลนรี “สุขบท”

ขั้นที่ 3 ทำหนังสือประสานงานขอความอนุเคราะห์ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาความตรงตามเนื้อหา และความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นที่ 4 ติดตามผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาความตรงตามเนื้อหา และความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นที่ 5 ประมวลผลผลการพิจารณาความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาค่าความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (IOC: Index of item objective congruence) เท่ากับ 0.99

ขั้นที่ 6 นำข้อมูลผลการประมวลผล ความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญปรึกษาหารือกับอาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์

ขั้นที่ 7 ปรับปรุงข้อคำถามของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ โดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษางานภาคนิพนธ์

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย เพื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดกลุ่มผู้ให้คำตอบเป้าหมายที่มีคุณสมบัติ (ข้อมูลของกลุ่มเป้าหมายผู้ให้คำตอบ) ที่มี “ความคล้ายหรือความเหมือน” กับกลุ่มประชากรเป้าหมาย หรือกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายที่จะเป็นผู้ให้คำตอบในการศึกษาในสภาพการปฏิบัติงานจริง (ภาคสนาม) เป็น “กลุ่มทดลอง” จำนวนอย่างน้อย 30 คน เพื่อการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

ขั้นที่ 2 ประสานเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มทดลอง

ขั้นที่ 3 ประมวลผลข้อมูล “หาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อพิจารณาค่าความเที่ยง (Reliability) ของข้อคำถามในแต่ละตัวแปรตาม และในภาพรวมของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทั้งฉบับ ผู้วิจัยนำแบบประเมินไปทดลองใช้กับครูผู้สอนที่ไม่ใช่ประชากร โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร แต่มีคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกันจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Cronbach's alpha coefficient) (Cronbach, 1990, pp. 202-204) มีค่าอำนาจจำแนกของแบบประเมินระหว่าง 0.21 - 0.74 และค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินทั้งฉบับเท่ากับ 0.92

ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงเครื่องมือเพื่อการวิจัย เพื่อความพร้อมใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายผู้ให้คำตอบในภาคปฏิบัติการจริง (ภาคสนาม) แบ่งออกเป็น 3 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 นำเสนอเครื่องมือเพื่อการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ พิจารณาและขอรับคำแนะนำและข้อเสนอแนะเพื่อความครบถ้วน และความสมบูรณ์ของเครื่องมือการวิจัยที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการปฏิบัติงานจริง (ภาคสนาม)

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบและพิสูจน์อักษรเพื่อความถูกต้องในการจัดพิมพ์เครื่องมือการวิจัยในขั้นสุดท้ายก่อนการจัดทำสำเนาเครื่องมือการวิจัยที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการปฏิบัติงานจริง (ภาคสนาม)

ขั้นที่ 3 จัดทำสำเนาเครื่องมือการวิจัยเท่ากับจำนวนประชากร หรือจำนวนตัวอย่างผู้ให้คำตอบที่ต้องการศึกษาในสภาพการปฏิบัติงานจริง (ภาคสนาม)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบประเมินข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับข้อมูลผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6 โดยให้ระบุข้อมูลของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็น ในรูปมาตราประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert scale) โดยแบ่งระดับของการวัดเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ดังนี้

5 หมายถึง การรับรู้ระดับมากที่สุด

4 หมายถึง การรับรู้ระดับมาก

3 หมายถึง การรับรู้ระดับปานกลาง

2 หมายถึง การรับรู้ระดับน้อย

1 หมายถึง การรับรู้ในระดับน้อยมาก

กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (ประคอง กรรณสูต, 2542)

คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง น้อยมาก

ตอนที่ 3 แบบประเมินเกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6

ขั้นตอนหลักที่ 2 การศึกษาในภาคปฏิบัติการจริง (ภาคสนาม) แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกลุ่มประชากร และขนาดกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 2 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 กำหนดกลุ่มประชากรสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ คือ บุคลากร โรงเรียน วัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำนวน 122 คน

ชั้นที่ 2 การเก็บตัวอย่างการวิจัย ได้ใช้กลุ่มเดียวกันกับกลุ่มประชากรทั้งหมด ในการวิจัยครั้งนี้

ขั้นตอนที่ 2 เก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ชั้นที่ 2 ผู้วิจัยนำหนังสือพร้อมแบบประเมิน จำนวน 122 ฉบับ เพื่อเก็บข้อมูลจากบุคลากร โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยแจกแบบประเมินให้กับกลุ่มประชากรและเก็บคืนด้วยตนเอง จำนวน 122 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบประเมิน

ชั้นที่ 3 ผู้วิจัยตรวจสอบและพิจารณาความครบถ้วน และความสมบูรณ์ของการให้คำตอบของกลุ่มประชากรเป้าหมายผู้ให้คำตอบในเครื่องมือการวิจัยแต่ละฉบับ

ขั้นตอนที่ 3 ประมวลผลข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 กำหนดรหัส และเรียงลำดับเครื่องมือการวิจัยฉบับที่มีความครบถ้วน และมีความสมบูรณ์ ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล

ชั้นที่ 2 บันทึกข้อมูล และประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

1. ข้อมูลผู้ตอบแบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร

- วิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency) และคำนวณค่าร้อยละ (Percentage) ของผู้ตอบแบบประเมินเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

2. ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร

2.1 วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (μ) และหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

วิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และสภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังเป็นรายชื่อเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

2.2 คำนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนา (Modified priority needs index: $PNI_{modified}$) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ซึ่งนงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2546) ได้ปรับสูตรการคำนวณมาจากดัชนี PNI โดยใช้สูตร $PNI_{modified} = (I - D) / D$

เมื่อ $PNI_{modified}$ หมายถึง ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
 I หมายถึง คะแนนเฉลี่ยสภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวัง
 D หมายถึง คะแนนเฉลี่ยสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

3. ใช้ค่าสถิติร้อยละ (%) และร้อยละสะสม (% สะสม) วิเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

1. ค่าร้อยละ (%)
2. ค่าเฉลี่ย (μ)
3. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)
4. ค่าร้อยละสะสม (% สะสม)
5. วิเคราะห์จัดอันดับความสำคัญความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยใช้สูตร

$PNI_{modified}$ (Modified Priority Needs Index) ซึ่งสูตรในการคำนวณ มีดังนี้

$$PNI_{modified} = (I - D) / D$$

เมื่อ $PNI_{modified}$ หมายถึง ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
 I หมายถึง คะแนนเฉลี่ยสภาพที่ควรจะเป็น ในความคาดหวัง
 D หมายถึง คะแนนเฉลี่ยสภาพที่เป็นจริง ในปัจจุบัน

คำอธิบาย

ค่า $PNI_{modified}$ = $\boxed{+}$ หมายความว่า ต้องการพัฒนา

ค่า $PNI_{modified}$ = $\boxed{0}$ หมายความว่า ให้คงสภาพ

ค่า $PNI_{modified}$ = $\boxed{-}$ หมายความว่า ให้ลดระดับการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 นำเสนอผลการประมวลผลข้อมูลในรูปแบบตารางตามลำดับ

1. ข้อมูลผู้ตอบเครื่องมือการวิจัย
2. ข้อมูลผลการประมวลผลข้อมูลในแต่ละคำถามนำในการวิจัย

ชั้นที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตาราง ผลการประมวลผลข้อมูลเพื่อแสดงถึงข้อค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้

ขั้นตอนที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และให้ข้อเสนอแนะ แบ่งออกเป็น 3 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 การสรุปผลการวิจัย พิจารณาจากการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละคำถามนำในการวิจัย

ชั้นที่ 2 การอภิปรายผลการวิจัย พิจารณาผลการวิจัยว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่างจากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ที่ได้ศึกษาไว้ในบทที่ 2 อย่างไร

ชั้นที่ 3 การให้ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ(สำหรับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ และผู้ที่เกี่ยวข้อง)
2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 รายงานผลการวิจัย แบ่งออกเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ นำเสนอให้รายละเอียดเกี่ยวกับความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย คำถามนำในการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย และการนำเสนอรายงานการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาในโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักคิดหรือนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา บทสรุปแนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยสรุปได้

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย นำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตัวแปรต้น และการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตอบคำถามนำในการวิจัยรายข้อ

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ นำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่วิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัยโดยสรุป ผลการศึกษาตามลำดับคำถามนำเพื่อการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

รายการอ้างอิง

นำเสนอเกี่ยวกับรายการอ้างอิงภาษาไทย และรายการอ้างอิงภาษาอังกฤษ
ภาคผนวก

นำเสนอเกี่ยวกับสำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย แบบประเมินเพื่อการวิจัย และค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมิน

ประวัติผู้ทำการวิจัย

นำเสนอเกี่ยวกับประวัติของผู้ที่ทำการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน	จำนวนประชากร
%	แทน	ค่าร้อยละ
μ	แทน	ค่าเฉลี่ย
σ	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
I	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น
D	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน
$PNI_{modified}$	แทน	ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6 แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวัง

ตอนที่ 4 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ตารางที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

รายการข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	122	100.00
ชาย	34	27.87
หญิง	88	72.13
ระดับการศึกษา	122	100.00
ปริญญาตรี	89	72.95
ปริญญาโท	31	25.41
ปริญญาเอก	2	1.64

จากตารางที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่ามีผู้ตอบแบบประเมินเป็นเพศหญิง จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 72.13 เป็นเพศชายจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 27.87 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 72.95 ระดับการศึกษาปริญญาโทจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 25.41 และในระดับการศึกษาปริญญาเอกจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.64

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

ตารางที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ในภาพรวม

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	μ	σ	ระดับ	อันดับดำเนินการ
1. แบบตามสบาย	2.62	0.990	ปานกลาง	1
2. แบบอัตตาธิปไตย	2.85	1.086	ปานกลาง	2
3. แบบประชาธิปไตย	3.45	0.937	มาก	3
4. แบบตามสถานการณ์	3.62	0.891	มาก	4
เฉลี่ยภาพรวม	3.14	0.976	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.14$, $\sigma = 0.976$) ซึ่งต้องหาทางแก้ไข μ

หากพิจารณาแต่ละแบบพบว่าอยู่ในระดับปานกลางและระดับมาก เรียงจากน้อยไปหามาก ดังนี้ แบบตามสบาย ($\mu = 2.62$, $\sigma = 0.990$) แบบอัตตาธิปไตย ($\mu = 2.85$, $\sigma = 1.086$) แบบประชาธิปไตย ($\mu = 3.45$, $\sigma = 0.937$) และแบบตามสถานการณ์ ($\mu = 3.62$, $\sigma = 0.891$) ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร แบบตามสบาย สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

ภาวะผู้นำแบบตามสบาย	μ	σ	ระดับ	อันดับดำเนินการ
1. ปลดปล่อยและให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก	2.98	0.823	ปานกลาง	10
2. ให้ความสำคัญต่อหลักเกณฑ์และกฎระเบียบน้อย	2.90	1.209	ปานกลาง	9
3. วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน	2.46	1.092	น้อย	3
4. ขาดความคิดริเริ่มในการบริหารงาน	2.15	1.251	น้อย	1
5. ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ตามความพอใจ	2.89	0.898	ปานกลาง	8

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบตามสบาย	μ	σ	ระดับ	อันดับ ดำเนินการ
6. ให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจในการทำงานได้เอง โดยไม่ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหาร	2.53	0.911	ปานกลาง	5
7. ผู้บริหารเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานน้อย	2.75	0.914	ปานกลาง	7
8. ใช้หลักการในการกำกับ ติดตามผลและควบคุม การปฏิบัติงานของผู้ที่มอบหมายให้ปฏิบัติงานน้อย	2.61	0.838	ปานกลาง	6
9. ขาดการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน	2.36	1.005	น้อย	2
10. ขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน	2.52	0.955	ปานกลาง	4
เฉลี่ยภาพรวม	2.62	0.990	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร แบบตามสบาย สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.62$, $\sigma = 0.990$) ซึ่งต้องหาทางแก้ไข

หากพิจารณารายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำแบบตามสบายที่อยู่ในระดับน้อย เรียงจากน้อยไปหามาก ดังนี้ ขาดความคิดริเริ่มในการบริหารงาน ($\mu = 2.15$, $\sigma = 1.251$) ขาดการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ($\mu = 2.36$, $\sigma = 1.005$) และวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ($\mu = 2.46$, $\sigma = 1.092$) ตามลำดับ ซึ่งต้องหาทางแก้ไขอย่างเร่งด่วน และระดับปานกลาง เรียงจากน้อยไปหามาก ดังนี้ ขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงาน ($\mu = 2.52$, $\sigma = 0.955$) ให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจในการทำงานได้เองโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหาร ($\mu = 2.53$, $\sigma = 0.911$) ใช้หลักการในการกำกับ ติดตามผลและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ที่มอบหมายให้ปฏิบัติงานน้อย ($\mu = 2.61$, $\sigma = 0.838$) ผู้บริหารเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานน้อย ($\mu = 2.75$, $\sigma = 0.914$) ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ตามความพอใจ ($\mu = 2.89$, $\sigma = 0.898$) ให้ความสำคัญต่อหลักเกณฑ์และกฎระเบียบน้อย ($\mu = 2.09$, $\sigma = 1.209$) และปล่อยและให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ($\mu = 2.98$, $\sigma = 0.823$) ตามลำดับ ซึ่งต้องหาทางแก้ไข

ตารางที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร แบบอัตตาธิปไตย
สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย	μ	σ	ระดับ	อันดับ ดำเนินการ
1. เครื่องคิด และขีดกฎ ระเบียบเป็นหลัก ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	3.28	0.947	ปานกลาง	8
2. ตัดสินใจสั่งการเป็นไปตามอารมณ์และความรู้สึก	2.90	1.195	ปานกลาง	6
3. ผูกขาดการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจแต่เพียง ผู้เดียว	3.34	1.103	ปานกลาง	9
4. มีความมั่นใจในตนเองสูงและชอบสั่งการ	3.68	0.981	มาก	10
5. ใช้อำนาจ อิทธิพล และบารมีในการข่มขู่เพื่อรักษา ตำแหน่งและผลประโยชน์ของตนเอง	2.25	1.101	น้อย	2
6. แยกตนเองและวางตนเหนือผู้ที่เกี่ยวข้อง	2.63	1.187	ปานกลาง	3
7. มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม	1.89	1.046	น้อย	1
8. แนวปฏิบัติงานขาดความแน่นอนขึ้นอยู่กับ ความต้องการและเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์	2.66	1.147	ปานกลาง	4
9. หากคนผิดและใช้บทลงโทษเมื่อเกิดมีความผิดพลาด ในการทำงาน	2.75	0.965	ปานกลาง	5
10. สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยความ เกรงกลัวผู้ปฏิบัติงานไม่กล้าตัดสินใจมุ่งทำงาน ตามคำสั่ง	3.10	1.188	ปานกลาง	7
เฉลี่ยภาพรวม	2.85	1.086	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร
แบบอัตตาธิปไตย สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.85$,
 $\sigma = 1.086$) ซึ่งต้องหาทางแก้ไข

หากพิจารณารายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ที่อยู่ในระดับน้อย เรียงจากน้อย
ไปหามาก ดังนี้ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ($\mu = 1.89$, $\sigma = 1.046$) ใช้อำนาจ
อิทธิพล และบารมีในการข่มขู่เพื่อรักษาตำแหน่งและผลประโยชน์ของตนเอง ($\mu = 2.25$, $\sigma = 1.101$)

ตามลำดับ ซึ่งต้องหาทางแก้ไขอย่างเร่งด่วน ที่อยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากน้อยไปหามาก ดังนี้ แยกตนเองและวางตนเหนือผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\mu = 2.63, \sigma = 1.187$) แนวปฏิบัติงานขาดความแน่นอน ขึ้นอยู่กับความต้องการและเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ ($\mu = 2.66, \sigma = 1.147$) หากคนผิดและใช้ บทลงโทษเมื่อเกิดมีความผิดพลาดในการทำงาน ($\mu = 2.75, \sigma = 0.965$) ตัดสินใจสั่งการเป็นไปตาม อารมณ์และความรู้สึก ($\mu = 2.90, \sigma = 1.195$) สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยความเกรงกลัว ผู้ปฏิบัติงานไม่กล้าตัดสินใจมุ่งทำงานตามคำสั่ง ($\mu = 3.10, \sigma = 1.188$) เกรงครัด และยึดกฎ ระเบียบ เป็นหลักขาดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ($\mu = 3.28, \sigma = 0.947$) ผูกขาดการแก้ไขปัญหาและ ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ($\mu = 3.34, \sigma = 1.103$) ตามลำดับ ซึ่งต้องหาทางแก้ไข และระดับมาก คือ มีความมั่นใจในตนเองสูงและชอบสั่งการ ($\mu = 3.68, \sigma = 0.981$) ซึ่งต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

ตารางที่ 5 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหารแบบประชาธิปไตย สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย	μ	σ	ระดับ	อันดับ ดำเนินการ
1. ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ	3.66	0.898	มาก	10
2. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นอย่างรอบด้านและหาข้อสรุป ในการทำงานร่วมกันก่อนการดำเนินงาน	3.37	1.077	ปานกลาง	3
3. มีส่วนร่วมและรับผิดชอบการดำเนินงานกับหมู่คณะ	3.63	0.774	มาก	9
4. ให้คำปรึกษาและคำแนะนำต่อการแก้ไขปัญหาและการจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงาน	3.60	0.951	มาก	8
5. แสวงหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเมื่อ เกิดความผิดพลาดในการทำงาน โดยใช้หลักการ เหตุผลและข้อมูลที่ละเอียดมากพอ	3.41	1.018	ปานกลาง	6
6. มีความสุภาพ อ่อนน้อม และให้เกียรติต่อผู้ที่ เกี่ยวข้อง	3.34	0.959	ปานกลาง	2
7. สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และประสานสัมพันธ์ ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	3.45	0.804	ปานกลาง	7

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย	μ	σ	ระดับ	อันดับ ดำเนินการ
8. ใช้หลักการสื่อสารแบบสองทางอย่างใกล้ชิดกันใน การแก้ไขสถานะวิกฤตของหน่วยงานในสังกัด สถานศึกษา	3.39	0.904	ปานกลาง	5
9. แก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยใช้หลักเหตุผลมากกว่า อารมณ์ความรู้สึก	3.38	0.982	ปานกลาง	4
10. ยึดถือมติการตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นสำคัญ	3.32	1.006	ปานกลาง	1
เฉลี่ยภาพรวม	3.45	0.937	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 5 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร แบบประชาธิปไตย สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.45$, $\sigma = 0.937$) ซึ่งต้องหาทางแก้ไข

หากพิจารณารายชื่อ พบว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ที่อยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากน้อยไปหามาก ดังนี้ ยึดถือมติการตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นสำคัญ ($\mu = 3.32$, $\sigma = 1.006$) มีความสุภาพ อ่อนน้อม และให้เกิดติดต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\mu = 3.34$, $\sigma = 0.959$) เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นอย่างรอบด้าน และหาข้อสรุปในการทำงานร่วมกัน ก่อนการดำเนินงาน ($\mu = 3.37$, $\sigma = 1.077$) แก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยใช้หลักเหตุผลมากกว่า อารมณ์ความรู้สึก ($\mu = 3.38$, $\sigma = 0.982$) ใช้หลักการสื่อสารแบบสองทางอย่างใกล้ชิดกันในการแก้ไขสถานะวิกฤตของหน่วยงานในสังกัดสถานศึกษา ($\mu = 3.39$, $\sigma = 0.904$) แสวงหาทางแก้ไขปัญหาพร้อมกับผู้ปฏิบัติงานเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานโดยใช้หลักการ เหตุผลและข้อมูลที่ละเอียดมากพอ ($\mu = 3.41$, $\sigma = 1.018$) สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ($\mu = 3.45$, $\sigma = 0.804$) ตามลำดับ ซึ่งต้องหาทางแก้ไข และระดับมาก เรียงจากน้อยไปหามาก ดังนี้ ให้คำปรึกษาและคำแนะนำต่อการแก้ไขปัญหาและการขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ($\mu = 3.60$, $\sigma = 0.951$) มีส่วนร่วมและรับผิดชอบการทำงานกับหมู่คณะ ($\mu = 3.63$, $\sigma = 0.774$) และให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ ($\mu = 3.66$, $\sigma = 0.898$) ตามลำดับ ซึ่งต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

ตารางที่ 6 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร
แบบตามสถานการณ์สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์	μ	σ	ระดับ	อันดับ ดำเนินการ
1. ศึกษาและตระหนักถึงความต้องการของ ผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล	3.15	0.878	ปานกลาง	1
2. มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถ ในการปฏิบัติงานสูงขึ้น	3.80	0.812	มาก	8
3. นำเสนอสิ่งตอบแทนหากผู้ปฏิบัติงานสามารถ ทำงานได้และมีผลงานได้ตามเป้าหมาย	3.32	1.039	ปานกลาง	2
4. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่น ต่อความสำเร็จของผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	3.47	0.997	ปานกลาง	3
5. ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนเพื่อให้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่าง ได้ผลงาน	3.63	0.835	มาก	6
6. พิจารณาสร้างความก้าวหน้าให้ผู้ปฏิบัติงานจาก การทำงานและผลงานของผู้ปฏิบัติงาน	3.52	0.865	มาก	4
7. ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณลักษณะที่ พึงประสงค์ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.54	0.901	มาก	5
8. เป็นตัวอย่างในด้านความมีคุณธรรมและจริยธรรม ในการจัดการและบริหาร	3.92	0.905	มาก	9
9. มุ่งสนองตอบต่อความต้องการและความจำเป็นของ ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้รับบริการด้วยความตั้งใจจริง	3.73	0.813	มาก	7
10. สร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับสถานศึกษาร่วมกับ ผู้ปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.11	0.861	มาก	10
เฉลี่ยภาพรวม	3.62	0.891	มาก	-

จากตารางที่ 6 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร
แบบตามสถานการณ์ สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.62$,
 $\sigma = 0.891$) ซึ่งต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

หากพิจารณารายชื่อ พบว่า ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ ที่อยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากน้อยไปหามาก ดังนี้ ศึกษาและตระหนักถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ($\mu = 3.15, \sigma = 0.878$) นำเสนอสิ่งตอบแทนหากผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้และมีผลงานได้ตามเป้าหมาย ($\mu = 3.32, \sigma = 1.039$) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด ($\mu = 3.47, \sigma = 0.997$) ตามลำดับ ซึ่งต้องหาทางแก้ไข และระดับมาก เรียงจากน้อยไปหามาก ดังนี้ พิจารณาสร้างความก้าวหน้าให้ผู้ปฏิบัติงานจากการทำงาน และผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ($\mu = 3.52, \sigma = 0.865$) ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\mu = 3.54, \sigma = 0.901$) ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผลงาน ($\mu = 3.63, \sigma = 0.835$) มุ่งสนองตอบต่อความต้องการและความจำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้รับบริการด้วยความตั้งใจจริง ($\mu = 3.73, \sigma = 0.813$) มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ($\mu = 3.80, \sigma = 0.812$) เป็นตัวอย่างในด้านความมีคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการและบริหาร ($\mu = 3.92, \sigma = 0.905$) และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับสถานศึกษาร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ($\mu = 4.11, \sigma = 0.861$) ตามลำดับ ซึ่งต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6 สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวัง

ตารางที่ 7 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังในภาพรวม

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	μ	σ	ระดับ	อันดับค่าเนิการ
1. แบบตามสบาย	2.99	1.139	ปานกลาง	3
2. แบบอัตตาริปไตย	2.24	1.167	น้อย	4
3. แบบประชาธิปไตย	4.14	0.825	มาก	2
4. แบบตามสถานการณ์	4.36	0.744	มาก	1
เฉลี่ยภาพรวม	3.43	0.969	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 7 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวัง ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.43, \sigma = 0.969$) ซึ่งต้องหาทางแก้ไข

หากพิจารณาแต่ละแบบ พบว่า อยู่ในระดับมาก ระดับปานกลาง และระดับน้อย เรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ แบบตามสถานการณ์ ($\mu = 4.36, \sigma = 0.744$) แบบประชาธิปไตย ($\mu = 4.14, \sigma = 0.825$) แบบตามสบาย ($\mu = 2.99, \sigma = 1.139$) และแบบอัตตาธิปไตย ($\mu = 2.24, \sigma = 1.167$) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร
แบบตามสถานการณ์สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวัง

ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์	μ	σ	ระดับ	อันดับ ค่านินการ
1. ศึกษาและตระหนักถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เป็นรายบุคคล	4.20	0.727	มาก	9
2. มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถ ในการปฏิบัติงานสูงขึ้น	4.43	0.716	มาก	4
3. นำเสนอสิ่งตอบแทนหากผู้ปฏิบัติงานสามารถ ทำงานได้และมีผลงานได้ตามเป้าหมาย	4.02	1.020	มาก	10
4. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นต่อ ความสำเร็จของผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	4.40	0.700	มาก	5
5. ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนเพื่อให้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผลงาน	4.34	0.736	มาก	8
6. พิจารณาสร้างความก้าวหน้าให้ผู้ปฏิบัติงานจาก การทำงานและผลงานของผู้ปฏิบัติงาน	4.45	0.682	มาก	3
7. ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณลักษณะที่ พึงประสงค์ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.35	0.760	มาก	7
8. เป็นตัวอย่างในด้านความมีคุณธรรมและจริยธรรม ในการจัดการและบริหาร	4.48	0.741	มาก	2

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์	μ	σ	ระดับ	อันดับ คำนิยาม
9. มุ่งสนองต่อความต้องการและความจำเป็นของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้รับบริการด้วยความตั้งใจจริง	4.38	0.720	มาก	6
10. สร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับสถานศึกษาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.58	0.641	มากที่สุด	1
เฉลี่ยภาพรวม	4.36	0.744	มาก	-

จากตารางที่ 8 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร แบบตามสถานการณ์ สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวัง ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\mu=4.36$, $\sigma=0.744$) ซึ่งต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

หากพิจารณารายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ ที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ สร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับสถานศึกษาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ($\mu=4.58$, $\sigma=0.641$) ซึ่งต้องพัฒนาและรักษามาตรฐานไว้ต่อไป และระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เป็นตัวอย่างในด้านความมีคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการและบริหาร ($\mu=4.48$, $\sigma=0.741$) พิจารณาสร้างความก้าวหน้าให้ผู้ปฏิบัติงานจากการทำงานและผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ($\mu=4.45$, $\sigma=0.682$) มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ($\mu=4.43$, $\sigma=0.716$) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด ($\mu=4.40$, $\sigma=0.700$) มุ่งสนองต่อความต้องการและความจำเป็นของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้รับบริการด้วยความตั้งใจจริง ($\mu=4.38$, $\sigma=0.720$) ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\mu=4.35$, $\sigma=0.760$) ให้ความช่วยเหลือส่งเสริม และสนับสนุนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผลงาน ($\mu=4.34$, $\sigma=0.736$) ศึกษาและตระหนักถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ($\mu=4.20$, $\sigma=0.727$) และนำเสนอสิ่งตอบแทนหากผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ และมีผลงานได้ตามเป้าหมาย ($\mu=4.02$, $\sigma=1.020$) ตามลำดับ ซึ่งต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

ตารางที่ 9 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร
แบบประชาธิปไตยสภาพที่ควรจะเป็น ในความคาดหวัง

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย	μ	σ	ระดับ	อันดับ ดำเนินการ
1. ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ	4.38	0.785	มาก	1
2. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปรึกษาหารือ แสดง ความคิดเห็นอย่างรอบด้านและหาข้อสรุปในการ ทำงานร่วมกันก่อนการดำเนินงาน	4.01	0.983	มาก	10
3. มีส่วนร่วมและรับผิดชอบการดำเนินงานกับหมู่คณะ	4.11	0.911	มาก	6
4. ให้คำปรึกษาและคำแนะนำต่อการแก้ไขปัญหาและ การจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน	4.25	0.708	มาก	2
5. แสวงหาทางแก้ไขปัญหาพร้อมกับผู้ปฏิบัติงานเมื่อเกิด ความผิดพลาดในการทำงานโดยใช้หลักการ เหตุผล และข้อมูลที่ละเอียดมากพอ	4.14	0.875	มาก	5
6. มีความสุภาพ อ่อนน้อม และให้เกียรติต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.07	0.831	มาก	7
7. สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และประสานสัมพันธ์ที่ดี กับผู้ที่เกี่ยวข้องและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	4.16	0.697	มาก	4
8. ใช้หลักการสื่อสารแบบสองทางอย่างใกล้ชิดกันในการ แก้ไขสภาวะวิกฤตของหน่วยงานในสังกัดสถานศึกษา	4.03	0.781	มาก	9
9. แก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยใช้หลักเหตุผลมากกว่า อารมณ์ความรู้สึก	4.18	0.823	มาก	3
10. ยึดถือมติการตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นสำคัญ	4.05	0.851	มาก	8
เฉลี่ยภาพรวม	4.14	0.825	มาก	-

จากตารางที่ 9 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร
แบบประชาธิปไตยสภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวังในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก
($\mu = 4.14$, $\sigma = 0.825$) ซึ่งต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

หากพิจารณารายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ที่อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ ($\mu = 4.38, \sigma = 0.785$) ให้คำปรึกษาและคำแนะนำต่อการแก้ไขปัญหาและการจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ($\mu = 4.25, \sigma = 0.708$) แก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก ($\mu = 4.18, \sigma = 0.823$) สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ($\mu = 4.16, \sigma = 0.697$) แสวงหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานโดยใช้หลักการ เหตุผลและข้อมูลทีละเอียดยกพอ ($\mu = 4.14, \sigma = 0.875$) มีส่วนร่วมและรับผิดชอบการทำงานกับหมู่คณะ ($\mu = 4.11, \sigma = 0.911$) มีความสุภาพ อ่อนน้อม และให้เกียรติต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\mu = 4.07, \sigma = 0.831$) ชี้แจงมติการตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นสำคัญ ($\mu = 4.05, \sigma = 0.851$) ใช้หลักการสื่อสารแบบสองทางอย่างใกล้ชิดกันในการแก้ไขสภาวะวิกฤตของหน่วยงานในสังกัดสถานศึกษา ($\mu = 4.03, \sigma = 0.781$) และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นอย่างรอบด้าน และหาข้อสรุปในการทำงานร่วมกันก่อนการดำเนินงาน ($\mu = 4.01, \sigma = 0.983$) ตามลำดับ ซึ่งต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

ตารางที่ 10 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร แบบตามสบาย
สภาพที่ควรจะเป็น ในความคาดหวัง

ภาวะผู้นำแบบตามสบาย	μ	σ	ระดับ	อันดับ ดำเนินการ
1. ปลอ่ยและให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก	3.72	0.874	มาก	1
2. ให้ความสำคัญต่อหลักเกณฑ์และกฎระเบียบน้อย	3.43	1.298	ปานกลาง	4
3. วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน	2.56	1.426	ปานกลาง	7
4. ขาดความคิดริเริ่มในการบริหารงาน	2.39	1.446	น้อย	10
5. ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานได้ตามความพอใจ	3.57	0.890	มาก	2
6. ให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจในการทำงานได้เองโดย ไม่ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหาร	3.46	0.835	ปานกลาง	3
7. ผู้บริหารเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ ผู้ปฏิบัติงานน้อย	2.79	1.006	ปานกลาง	6

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบตามสบาย	μ	σ	ระดับ	อันดับ ดำเนินการ
8. ใช้หลักการในการกำกับ ติดตามผลและควบคุม การปฏิบัติงานของผู้ที่มอบหมายให้ปฏิบัติงานน้อย	3.06	1.123	ปานกลาง	5
9. ขาดการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน	2.44	1.242	น้อย	9
10. ขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อ การแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน	2.52	1.248	ปานกลาง	8
เฉลี่ยภาพรวม	2.99	1.139	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 10 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร แบบตามสบาย สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวัง ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.99, \sigma = 1.139$) ซึ่งต้องหาทางแก้ไข

หากพิจารณารายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำแบบตามสบายที่อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปล່อยและให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ($\mu = 3.72, \sigma = 0.874$) ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ตามความพอใจ ($\mu = 3.57, \sigma = 0.890$) ตามลำดับ ซึ่งต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ระดับปานกลาง เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจในการทำงานได้เองโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหาร ($\mu = 3.46, \sigma = 0.835$) ให้ความสำคัญต่อหลักเกณฑ์และกฎระเบียบน้อย ($\mu = 3.43, \sigma = 1.298$) ใช้หลักการในการกำกับ ติดตามผลและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ที่มอบหมายให้ปฏิบัติงานน้อย ($\mu = 3.06, \sigma = 1.123$) ผู้บริหารเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานน้อย ($\mu = 2.79, \sigma = 1.006$) วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ($\mu = 2.56, \sigma = 1.426$) ขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงาน ($\mu = 2.52, \sigma = 1.248$) ตามลำดับ ซึ่งต้องหาทางแก้ไข และระดับน้อย เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ขาดการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ($\mu = 2.44, \sigma = 1.242$) และขาดความคิดริเริ่มในการบริหารงาน ($\mu = 2.39, \sigma = 1.446$) ตามลำดับ ซึ่งต้องหาทางแก้ไขอย่างเร่งด่วน

ตารางที่ 11 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร
แบบอัตตาริปไตย สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวัง

ภาวะผู้นำแบบอัตตาริปไตย	μ	σ	ระดับ	อันดับ ดำเนินการ
1. เครื่องคิด และยึดกฎ ระเบียบเป็นหลักขาดความ ยืดหยุ่นในการบริหารงาน	3.02	1.189	ปานกลาง	1
2. ตัดสินใจสั่งการเป็นไปตามอารมณ์และความรู้สึก	2.13	1.240	น้อย	6
3. ผูกขาดการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว	2.22	1.102	น้อย	4
4. มีความมั่นใจในตนเองสูงและชอบสั่งการ	2.70	1.126	ปานกลาง	2
5. ใช้อำนาจ อิทธิพล และบารมีในการข่มขู่เพื่อรักษา ตำแหน่งและผลประโยชน์ของตนเอง	1.80	1.065	น้อย	10
6. แยกตนเองและวางตนเหนือผู้ที่เกี่ยวข้อง	2.07	1.100	น้อย	7
7. มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม	1.88	1.321	น้อย	8
8. แนวปฏิบัติงานขาดความแน่นอนขึ้นอยู่กั ความต้องการและเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์	1.84	1.060	น้อย	9
9. หากคนผิดและใช้บทลงโทษเมื่อเกิดมีความผิดพลาด ในการทำงาน	2.49	1.294	น้อย	3
10. สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยความ เกรงกลัวผู้ปฏิบัติงานไม่กล้าตัดสินใจมุ่งทำงาน ตามคำสั่ง	2.18	1.171	น้อย	5
เฉลี่ยภาพรวม	2.24	0.167	น้อย	-

จากตารางที่ 11 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร
แบบอัตตาริปไตย สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวัง ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับน้อย
($\mu = 2.24, \sigma = 1.167$) ซึ่งต้องหาทางแก้ไขอย่างเร่งด่วน

หากพิจารณารายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำแบบอัตตาริปไตยที่อยู่ในระดับปานกลาง เรียงจาก
มากไปหาน้อย ดังนี้ เครื่องคิด และยึดกฎ ระเบียบเป็นหลักขาดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน
($\mu = 3.02, \sigma = 1.189$) มีความมั่นใจในตนเองสูงและชอบสั่งการ ($\mu = 2.70, \sigma = 1.126$) ตามลำดับ
ซึ่งต้องหาทางแก้ไข และระดับน้อย เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ หากคนผิดและใช้บทลงโทษเมื่อเกิด

มีความผิดพลาดในการทำงาน ($\mu = 2.49, \sigma = 1.294$) ผูกขาดการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ($\mu = 2.22, \sigma = 1.102$) สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยความเกรงกลัว ผู้ปฏิบัติงานไม่กล้าตัดสินใจมุ่งทำงานตามคำสั่ง ($\mu = 2.18, \sigma = 1.171$) ตัดสินใจสั่งการเป็นไปตามอารมณ์และความรู้สึก ($\mu = 2.13, \sigma = 1.240$) แยกตนเองและวางตนเหนือผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\mu = 2.07, \sigma = 1.100$) มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ($\mu = 1.88, \sigma = 1.321$) แนวปฏิบัติงานขาดความแน่นอนขึ้นอยู่กับความต้องการและเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ ($\mu = 1.84, \sigma = 1.060$) และใช้อำนาจ อิทธิพล และบารมีในการข่มขู่เพื่อรักษาตำแหน่งและผลประโยชน์ของตนเอง ($\mu = 1.80, \sigma = 1.065$) ตามลำดับ ซึ่งต้องหาทางแก้ไขอย่างเร่งด่วน

ตอนที่ 4 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 6 ตามลำดับ

ตารางที่ 12 คัดชี้ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร จังหวัดฉะเชิงเทรา ในภาพรวม

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	<i>I</i>	<i>D</i>	<i>PNI_{modified}</i>	อันดับการพัฒนา
1. แบบตามสบาย	2.99	2.62	0.139	3
2. แบบอัตตาศิปปิโตย	2.24	2.85	-0.205	4
3. แบบประชาธิปไตย	4.14	3.45	0.205	2
4. แบบตามสถานการณ์	4.36	3.62	0.210	1
รวม	3.43	3.14	0.087	ต้องการพัฒนา

จากตารางที่ 12 คัดชี้ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร จังหวัดฉะเชิงเทรา ในภาพรวมพบว่ามีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในภาพรวมอยู่ในระดับการพัฒนา ($PNI_{modified} = 0.087$)

หากพิจารณาแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบ สามารถเรียงลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ดังนี้ แบบตามสถานการณ์ ($PNI_{modified} = 0.210$) แบบประชาธิปไตย ($PNI_{modified} = 0.205$) แบบตามสบาย ($PNI_{modified} = 0.139$) และแบบอัตตาศิปปิโตย ($PNI_{modified} = -0.205$) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
วัดโสธรวรารามวรวิหาร ในแบบตามสถานการณ์

ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์	<i>I</i>	<i>D</i>	<i>PNI_{modified}</i>	อันดับ การพัฒนา
1. ศึกษาและตระหนักถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เป็นรายบุคคล	4.20	3.15	0.336	1
2. มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถ ในการปฏิบัติงานสูงขึ้น	4.43	3.80	0.168	8
3. นำเสนอสิ่งตอบแทนหากผู้ปฏิบัติงานสามารถ ทำงานได้และมีผลงานได้ตามเป้าหมาย	4.02	3.32	0.210	5
4. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นต่อ ความสำเร็จของผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	4.40	3.47	0.270	2
5. ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนเพื่อให้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผลงาน	4.34	3.63	0.196	6
6. พิจารณาสร้างความก้าวหน้าให้ผู้ปฏิบัติงานจาก การทำงานและผลงานของผู้ปฏิบัติงาน	4.45	3.52	0.266	3
7. ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณลักษณะที่ พึงประสงค์ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.35	3.54	0.229	4
8. เป็นตัวอย่างในด้านความมีคุณธรรมและจริยธรรม ในการจัดการและบริหาร	4.48	3.92	0.142	9
9. มุ่งสนองต่อความต้องการและความจำเป็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้รับบริการด้วยความตั้งใจจริง	4.38	3.73	0.174	7
10. สร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับสถานศึกษาร่วมกับ ผู้ปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.58	4.11	0.116	10
เฉลี่ยภาพรวม	4.36	3.62	0.210	ต้องการ พัฒนา

จากตารางที่ 13 ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนวัดโสธรวราราม ในแบบตามสถานการณ์ พบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในภาพรวม
อยู่ในระดับต้องการพัฒนา ($PNI_{modified} = 0.210$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ จากมากไปน้อย ดังนี้ ศึกษาและตระหนักถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ($PNI_{modified} = 0.336$) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด ($PNI_{modified} = 0.270$) พิจารณาสร้างความก้าวหน้าให้ผู้ปฏิบัติงานจากการทำงานและผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ($PNI_{modified} = 0.266$) ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ($PNI_{modified} = 0.229$) นำเสนอสิ่งตอบแทนหากผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้และมีผลงานได้ตามเป้าหมาย ($PNI_{modified} = 0.210$) ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผลงาน ($PNI_{modified} = 0.196$) มุ่งสนองตอบต่อความต้องการและความจำเป็นของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้รับบริการด้วยความตั้งใจจริง ($PNI_{modified} = 0.174$) มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ($PNI_{modified} = 0.168$) เป็นตัวอย่างในด้านความมีคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการและบริหาร ($PNI_{modified} = 0.142$) และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับสถานศึกษา ร่วมกับผู้ปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ($PNI_{modified} = 0.116$) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ในแบบประชาธิปไตย

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย	<i>I</i>	<i>D</i>	$PNI_{modified}$	อันดับ การพัฒนา
1. ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ	4.38	3.66	0.197	6
2. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นอย่างรอบด้านและหาข้อสรุปในการทำงานร่วมกันก่อนการดำเนินงาน	4.01	3.37	0.190	8
3. มีส่วนร่วมและรับผิดชอบการดำเนินงานกับหมู่คณะ	4.11	3.63	0.133	10
4. ให้คำปรึกษาและคำแนะนำต่อการแก้ไขปัญหาและการขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน	4.25	3.60	0.180	9
5. แสวงหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานโดยใช้หลักการ เหตุผล และข้อมูลที่ละเอียดมากพอ	4.14	3.41	0.214	4

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย	<i>I</i>	<i>D</i>	$PNI_{modified}$	อันดับ การพัฒนา
6. มีความสุภาพ อ่อนน้อม และให้เกียรติต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.07	3.34	0.219	3
7. สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	4.16	3.45	0.207	5
8. ใช้หลักการสื่อสารแบบสองทางอย่างใกล้ชิดกันในการแก้ไขสภาวะวิกฤตของหน่วยงานในสังกัดสถานศึกษา	4.03	3.39	0.191	7
9. แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก	4.18	3.38	0.238	1
10. ชีตถ้อมติการตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นสำคัญ	4.05	3.32	0.220	2
เฉลี่ยภาพรวม	4.14	3.45	0.205	ต้องการ พัฒนา

จากตารางที่ 14 ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวราราม ในแบบประชาธิปไตย พบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในภาพรวมอยู่ในระดับต้องการพัฒนา ($PNI_{modified} = 0.205$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยจากมากไปน้อย ดังนี้ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก ($PNI_{modified} = 0.238$) ชีตถ้อมติการตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นสำคัญ ($PNI_{modified} = 0.220$) มีความสุภาพ อ่อนน้อม และให้เกียรติต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ($PNI_{modified} = 0.219$) แสวงหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานโดยใช้หลักการเหตุผลและข้อมูลที่ละเอียดมากพอ ($PNI_{modified} = 0.214$) สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ($PNI_{modified} = 0.207$) ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ ($PNI_{modified} = 0.197$) ใช้หลักการสื่อสารแบบสองทางอย่างใกล้ชิดกันในการแก้ไขสภาวะวิกฤตของหน่วยงานในสังกัดสถานศึกษา ($PNI_{modified} = 0.191$) เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นอย่างรอบด้านและหาข้อสรุปในการทำงานร่วมกันก่อนการ

ดำเนินงาน ($PNI_{modified} = 0.190$) ให้คำปรึกษาและคำแนะนำต่อการแก้ไขปัญหาและการขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.180$) และมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการทำงานกับหมู่คณะ ($PNI_{modified} = 0.133$) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ในแบบตามสบาย

ภาวะผู้นำแบบตามสบาย	<i>I</i>	<i>D</i>	$PNI_{modified}$	อันดับ การพัฒนา
1. ปล่อยและให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก	3.72	2.98	0.247	2
2. ให้ความสำคัญต่อหลักเกณฑ์และกฎระเบียบน้อย	3.43	2.90	0.181	4
3. วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน	2.56	2.46	0.040	7
4. ขาดความคิดริเริ่มในการบริหารงาน	2.39	2.15	0.111	6
5. ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานได้ตามความพอใจ	3.57	2.89	0.235	3
6. ให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจในการทำงานได้เอง โดยไม่ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหาร	3.46	2.53	0.366	1
7. ผู้บริหารเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ ผู้ปฏิบัติงานน้อย	2.79	2.75	0.015	9
8. ใช้หลักการในการกำกับ ติดตามผลและควบคุม การปฏิบัติงานของผู้ที่มอบหมายให้ปฏิบัติงานน้อย	3.06	2.61	0.169	5
9. ขาดการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน	2.44	2.36	0.034	8
10. ขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อ การแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน	2.52	2.52	-0.003	10
เฉลี่ยภาพรวม	2.99	2.62	0.139	ต้องการ พัฒนา

จากตารางที่ 15 ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนวัดโสธรวราราม ในแบบตามสบาย พบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในภาพรวมอยู่ใน
ระดับต้องการพัฒนา ($PNI_{modified} = 0.139$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบตามสบาย จากมากไปน้อย ดังนี้ ให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจในการทำงานได้เองโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหาร ($PNI_{modified} = 0.366$) ปล่อยให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ($PNI_{modified} = 0.247$) ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ตามความพอใจ ($PNI_{modified} = 0.235$) ให้ความสำคัญต่อหลักเกณฑ์และกฎระเบียบน้อย ($PNI_{modified} = 0.181$) ใช้หลักการในการกำกับ ติดตามผลและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ที่มอบหมายให้ปฏิบัติงานน้อย ($PNI_{modified} = 0.169$) ขาดความคิดริเริ่มในการบริหารงาน ($PNI_{modified} = 0.111$) วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ($PNI_{modified} = 0.040$) ขาดการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ($PNI_{modified} = 0.034$) ผู้บริหารเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานน้อย ($PNI_{modified} = 0.015$) และขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงาน ($PNI_{modified} = -0.003$) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ในแบบอัตตาศิปไตย

ภาวะผู้นำแบบอัตตาศิปไตย	<i>I</i>	<i>D</i>	$PNI_{modified}$	อันดับ การพัฒนา
1. เครื่องคิด และยึดกฎ ระเบียบเป็นหลักขาดความยืดหยุ่น ในการบริหารงาน	3.02	3.28	-0.078	2
2. ตัดสินใจสั่งการเป็นไปตามอารมณ์และความรู้สึก	2.13	2.90	-0.266	7
3. ผูกขาดการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว	2.22	3.34	-0.334	10
4. มีความมั่นใจในตนเองสูงและชอบสั่งการ	2.70	3.68	-0.265	6
5. ใช้อำนาจ อิทธิพล และบารมีในการข่มขู่เพื่อรักษา ตำแหน่งและผลประโยชน์ของตนเอง	1.80	2.25	-0.197	4
6. แยกตนเองและวางตนเหนือผู้ที่เกี่ยวข้อง	2.07	2.63	-0.212	5
7. มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม	1.88	1.89	-0.004	1
8. แนวปฏิบัติงานขาดความแน่นอนขึ้นอยู่กับ ความต้องการ และเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์	1.84	2.66	-0.308	9

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย	<i>I</i>	<i>D</i>	$PNI_{modified}$	อันดับ การพัฒนา
9. หากคนคิดและใช้บทลงโทษเมื่อเกิดมีความผิดพลาด ในการทำงาน	2.49	2.75	-0.095	3
10. สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยความเกรงกลัว ผู้ปฏิบัติงานไม่กล้าตัดสินใจมุ่งทำงานตามคำสั่ง	2.18	3.10	-0.296	8
เฉลี่ยภาพรวม	2.24	2.85	-0.205	ลดระดับการ ดำเนินการ

จากตารางที่ 16 คำนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนวัดโสธรวราราม ในแบบอัตตาธิปไตย พบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในภาพรวม
อยู่ในระดับลดอันดับการดำเนินการ ($PNI_{modified} = -0.205$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
ภาวะผู้นำในแบบอัตตาธิปไตยจากมากไปน้อย ดังนี้ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม
($PNI_{modified} = -0.004$) เกรงครีต และยึดกฎ ระเบียบเป็นหลักขาดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน
($PNI_{modified} = -0.078$) หากคนคิดและใช้บทลงโทษเมื่อเกิดมีความผิดพลาดในการทำงาน
($PNI_{modified} = -0.095$) ใช้อำนาจ อิทธิพล และบารมีในการข่มขู่เพื่อรักษาตำแหน่งและผลประโยชน์
ของตนเอง ($PNI_{modified} = -0.197$) แยกตนเองและวางตนเหนือผู้ที่เกี่ยวข้อง ($PNI_{modified} = -0.212$)
มีความมั่นใจในตนเองสูงและชอบสั่งการ ($PNI_{modified} = -0.265$) ตัดสินใจสั่งการเป็นไปตามอารมณ์
และความรู้สึก ($PNI_{modified} = -0.266$) สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยความเกรงกลัว ผู้ปฏิบัติงาน
ไม่กล้าตัดสินใจมุ่งทำงานตามคำสั่ง ($PNI_{modified} = -0.296$) แนวปฏิบัติงานขาดความแน่นอนขึ้นอยู่กับ
ความต้องการและเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ ($PNI_{modified} = -0.308$) และผูกขาดการแก้ไขปัญหาและ
ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ($PNI_{modified} = -0.334$) ตามลำดับ

ตอนที่ 5 การศึกษาข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6

ตารางที่ 17 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ในแบบตามสถานการณ์

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร	ความถี่	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
1. ให้สิ่งตอบแทนเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีผลงานดี	4	50	50
2. รับฟังเหตุผลก่อนการตัดสินใจ	2	25	75
3. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ในการทำงาน	2	25	100
รวม	8	100	-

จากตารางที่ 17 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ในภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ จำแนกตามความถี่
ของความคิดเห็น เรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ ให้สิ่งตอบแทนเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีผลงานดี
(ร้อยละ 50) รับฟังเหตุผลก่อนการตัดสินใจ (ร้อยละ 25) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ในการทำงาน
(ร้อยละ 25)

ตารางที่ 18 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ในแบบประชาธิปไตย

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร	ความถี่	ร้อยละ	ร้อยละ สะสม
1. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้	6	54.54	54.54
2. ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นและยอมรับแนวคิดของ ผู้ปฏิบัติงาน	3	27.27	81.81
3. ให้ทุกคนได้รับสิทธิเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน	2	18.18	100
รวม	11	100	-

จากตารางที่ 18 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ในภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย จำแนกตามความถี่ของความคิดเห็น เรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (ร้อยละ 54.54) ให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นและยอมรับแนวคิดของผู้ปฏิบัติงาน (ร้อยละ 27.27) ให้ทุกคนได้รับสิทธิเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 18.18)

ตารางที่ 19 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ในแบบตามสบาย

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร	ความถี่	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
1. ให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงาน	5	41.66	41.66
2. แสดงความซื่อสัตย์ และเอื้อเฟื้อ	4	33.33	74.99
3. เป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน	3	25	100
รวม	12	100	-

จากตารางที่ 19 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ในภาวะผู้นำแบบตามสบาย จำแนกตามความถี่ของความคิดเห็น เรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ ให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงาน (ร้อยละ 41.66) แสดงความซื่อสัตย์ และเอื้อเฟื้อ (ร้อยละ 33.33) เป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน (ร้อยละ 25)

ตารางที่ 20 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ในแบบอิตาเลียน

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร	ความถี่	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
1. มีบทลงโทษที่ชัดเจน	3	60	60
2. เลือกคนให้เหมาะกับงาน	2	40	100
รวม	5	100	-

จากตารางที่ 20 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนวัด โสธรรารามวรวิหาร ในภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย จำแนกตามความถี่
ของความคิดเห็น เรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ มีบทลงโทษที่ชัดเจน (ร้อยละ 60) และ
เลือกคนให้เหมาะกับงาน (ร้อยละ 40)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6 โดยศึกษาประชากรจำนวน 122 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ตอนที่ 2 ข้อมูลการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร โดยให้ระบุข้อมูลของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็น ในรูปมาตราประมาณค่า (Rating scale) โดยแบ่งระดับของการวัดเป็น 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ และตอนที่ 3 เป็นแบบประเมินเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ซึ่งผู้วิจัยนำแบบประเมินมาหาคุณภาพของเครื่องมืออีกครั้ง มีค่าอำนาจจำแนกของแบบประเมินระหว่าง 0.21 - 0.74 และค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินทั้งฉบับเท่ากับ 0.92 ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการแจกแบบประเมินให้กับบุคลากรผู้ตอบแบบประเมินด้วยตนเอง ได้แบบประเมินกลับคืนมา 110 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90.16 และผู้วิจัยได้นำแบบประเมินทั้งหมดมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ร้อยละ (%) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบประเมิน ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ใช้ในการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวัง และ $PNI_{modified}$ (Modified priority needs index) ใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร และร้อยละสะสม (% สะสม) ใช้ในการวิเคราะห์ผลรวมร้อยละของข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย การศึกษาระดับปริญญาตรีมากกว่าการศึกษาระดับปริญญาโท และระดับการศึกษาปริญญาเอกตามลำดับ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต้องหาทางแก้ไขตามลำดับ ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์

ภาวะผู้นำแบบตามสบาย พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต้องหาทางแก้ไขตามลำดับดังนี้ ขาดความคิดริเริ่มในการบริหารงาน ขาดการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนา การปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจในการทำงานได้เองโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหาร ใช้หลักการในการกำกับ ติดตามผล และควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ที่มอบหมายให้ปฏิบัติงานน้อย ผู้บริหารเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานน้อย ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ตามความพอใจ ให้ความสำคัญต่อหลักเกณฑ์และกฎระเบียบน้อย และปล่อยและให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ซึ่งรายละเอียดภาวะผู้นำของผู้บริหารปรากฏผลอยู่ในตารางผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4

ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต้องหาทางแก้ไขตามลำดับ ดังนี้ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ใช้อำนาจ อิทธิพล และบารมีในการข่มขู่เพื่อรักษาตำแหน่งและผลประโยชน์ของตนเอง แยกตนเองและวางตนเหนือผู้ที่เกี่ยวข้อง แนวปฏิบัติงาน ขาดความแน่นอนขึ้นอยู่กับความต้องการและเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ หากคนผิดและใช้บทลงโทษ เมื่อเกิดมีความผิดพลาดในการทำงาน ตัดสินใจสั่งการเป็นไปตามอารมณ์และความรู้สึก สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยความเกรงกลัว ผู้ปฏิบัติงานไม่กล้าตัดสินใจมุ่งทำงานตามคำสั่ง เกรงครีตก ขีดกฎ ระเบียบเป็นหลักขาดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ผูกขาดการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว และมีความมั่นใจในตนเองสูงและชอบสั่งการ ซึ่งรายละเอียดภาวะผู้นำของผู้บริหารปรากฏผลอยู่ในตารางผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต้องหาทางแก้ไขตามลำดับ ดังนี้ บัณฑิตมีการตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นสำคัญ มีความสุภาพ อ่อนน้อม และให้เกิดติดต่อ ผู้ที่เกี่ยวข้อง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นอย่างรอบด้าน และหาข้อสรุปในการทำงานร่วมกันก่อนการดำเนินงาน แก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก ใช้หลักการสื่อสารแบบสองทางอย่างใกล้ชิดกันในการแก้ไขสภาวะวิกฤตของหน่วยงานในสังกัดสถานศึกษา แสวงหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน โดยใช้หลักการ เหตุผลและข้อมูลที่ละเอียดมากพอ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ให้คำปรึกษาและคำแนะนำต่อการแก้ไขปัญหาและการขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน มีส่วนร่วมและรับผิดชอบการดำเนินงานกับหมู่คณะ และให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ ซึ่งรายละเอียดภาวะผู้นำของผู้บริหารปรากฏผลอยู่ในตารางผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4

ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ พบว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นตามลำดับ ดังนี้ ศึกษาและตระหนักถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล นำเสนอสิ่งตอบแทนหากผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้และมีผลงานได้ตามเป้าหมาย สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด พิจารณาสร้างความก้าวหน้าให้ผู้ปฏิบัติงานจากการทำงานและผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้ความช่วยเหลือส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผลงาน มุ่งสนองต่อความต้องการและความจำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้รับบริการด้วยความตั้งใจจริง มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น เป็นตัวอย่างในด้านความมีคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการและบริหาร และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับสถานศึกษาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งรายละเอียดภาวะผู้นำของผู้บริหารปรากฏผลอยู่ในตารางผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 6 สภาพที่ควรจะเป็นในความคาดหวัง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต้องหาทางแก้ไขตามลำดับ ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบตามสหาย และภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ พบว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นตามลำดับ ดังนี้ สร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับสถานศึกษาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เป็นตัวอย่างในด้านความมีคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการและบริหาร พิจารณา

สร้างความก้าวหน้าให้ผู้ปฏิบัติงานจากการทำงานและผลงานของผู้ปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด มุ่งสนองตอบต่อความต้องการและความจำเป็นของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้รับบริการด้วยความตั้งใจจริง ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้ความช่วยเหลือส่งเสริม และสนับสนุนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผลงาน ศึกษาและตระหนักถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล และนำเสนอสิ่งตอบแทนหากผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้และมีผลงานได้ตามเป้าหมาย ซึ่งรายละเอียดภาวะผู้นำของผู้บริหารปรากฏผลอยู่ในตารางผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย พบว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งต้องหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นตามลำดับ ดังนี้ ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ ให้คำปรึกษาและคำแนะนำต่อการแก้ไขปัญหาและการจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน แก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง แสวงหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน โดยใช้หลักการ เหตุผล และข้อมูลที่ละเอียดมากพอ มีส่วนร่วมและรับผิดชอบการดำเนินงานกับหมู่คณะ มีความสุภาพ อ่อนน้อม และให้เกียรติต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ยึดถือมติการตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นสำคัญ ใช้หลักการสื่อสารแบบสองทางอย่างใกล้ชิดกันในการแก้ไขสภาวะวิกฤตของหน่วยงานในสังกัดสถานศึกษา และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นอย่างรอบด้านและหาข้อสรุปในการทำงานร่วมกันก่อนการดำเนินงาน ซึ่งรายละเอียดภาวะผู้นำของผู้บริหารปรากฏผลอยู่ในตารางผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4

ภาวะผู้นำแบบตามสบาย พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต้องหาทางแก้ไขตามลำดับดังนี้ ปลดปล่อยและให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ตามความพอใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจในการทำงานได้เองโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหาร ให้ความสำคัญต่อหลักเกณฑ์และกฎระเบียบน้อย ใช้หลักการในการกำกับ ติดตามผล และควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ที่มอบหมายให้ปฏิบัติงานน้อย ผู้บริหารเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานน้อย วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน และขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงาน ขาดการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน และขาดความคิดริเริ่มในการบริหารงาน ซึ่งรายละเอียดภาวะผู้นำของผู้บริหารปรากฏผลอยู่ในตารางผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4

ภาวะผู้นำแบบอัตตาศิปไตย พบว่า อยู่ในระดับน้อย ซึ่งต้องหาทางแก้ไขอย่างเร่งด่วน ตามลำดับ ดังนี้ เกรงครัดและยี่คิดกฎ ระเบียบเป็นหลักขาดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน มีความมั่นใจในตนเองสูงและชอบสั่งการ หากคนผิดและใช้บทลงโทษเมื่อเกิดมีความผิดพลาดในการทำงาน ผูกขาดการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยความเกรงกลัว ผู้ปฏิบัติงานไม่กล้าตัดสินใจมุ่งทำงานตามคำสั่ง ตัดสินใจสั่งการเป็นไปตามอารมณ์และความรู้สึก แยกตนเองและวางตนเหนือผู้ที่เกี่ยวข้อง มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม แนวปฏิบัติงานขาดความแน่นอนขึ้นอยู่กับความต้องการและเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ และใช้อำนาจ อิทธิพล และบารมีในการข่มขู่เพื่อรักษาตำแหน่งและผลประโยชน์ของตนเอง ซึ่งรายละเอียดภาวะผู้นำของผู้บริหารปรากฏผลอยู่ในตารางผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4

ตอนที่ 4 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 6 อยู่ในระดับต้องการพัฒนา จะต้องหาทางดำเนินการพัฒนาเรียงตามลำดับ ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบตามสบาย และภาวะผู้นำแบบอัตตาศิปไตย

ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา พบว่า ต้องการพัฒนาเรียงตามลำดับ ดังนี้ ศึกษาและตระหนักถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด พิจารณาสร้างความก้าวหน้าให้ผู้ปฏิบัติงานจากการทำงานและผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง นำเสนอสิ่งตอบแทนหากผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้และมีผลงานได้ตามเป้าหมาย ให้ความช่วยเหลือส่งเสริม และสนับสนุนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผลงาน มุ่งสนองตอบต่อความต้องการและความจำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้รับบริการด้วยความตั้งใจจริง มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น เป็นตัวอย่างในด้านความมีคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการและบริหาร และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับสถานศึกษาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งรายละเอียดภาวะผู้นำของผู้บริหารปรากฏผลอยู่ในตารางผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาพบว่า ต้องการพัฒนาเรียงตามลำดับ ดังนี้ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก ยึดถือมติการตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นสำคัญ มีความสุภาพ อ่อนน้อม และให้เกียรติต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง แสวงหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานโดยใช้หลักการเหตุผล และข้อมูลที่ละเอียดมากพอ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

เกี่ยวข้องและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ ใช้หลักการสื่อสารแบบสองทางอย่างใกล้ชิดกันในการแก้ไขสภาวะวิกฤตของหน่วยงานในสังกัดสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นอย่างรอบด้านและหาข้อสรุปในการทำงานร่วมกันก่อนการดำเนินงาน ให้คำปรึกษาและคำแนะนำต่อการแก้ไขปัญหาและการขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน และมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการดำเนินงานกับหมู่คณะ ซึ่งรายละเอียดภาวะผู้นำของผู้บริหารปรากฏผลอยู่ในตารางผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4

ภาวะผู้นำแบบตามสบาย มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา พบว่า ต้องการพัฒนาเรียงตามลำดับ ดังนี้ ให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจในการทำงานได้เอง โดยไม่ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหารปล่อยและให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ตามความพอใจ ให้ความสำคัญต่อหลักเกณฑ์และกฎระเบียบน้อย ใช้หลักการในการกำกับ ติดตามผล และควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ที่มอบหมายให้ปฏิบัติงานน้อย ขาดความคิดริเริ่มในการบริหารงาน วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ขาดการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานน้อย และขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งรายละเอียดภาวะผู้นำของผู้บริหารปรากฏผลอยู่ในตารางผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4

ภาวะผู้นำแบบอึดตายปไตย มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา พบว่า ต้องลดระดับการดำเนินการ ตามลำดับดังนี้ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม เกรงครัด และยึดกฎ ระเบียบเป็นหลักขาดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน หากคนผิดและใช้บทลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ใช้อำนาจ อิทธิพล และบารมีในการข่มขู่เพื่อรักษาตำแหน่งและผลประโยชน์ของตนเอง แยกตนเองและวางตนเหนือผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความมั่นใจในตนเองสูงและชอบสั่งการตัดสินใจสั่งการเป็นไปตามอารมณ์และความรู้สึก สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยความเกรงกลัวผู้ปฏิบัติงานไม่กล้าตัดสินใจมุ่งทำงานตามคำสั่ง แนวปฏิบัติงานขาดความแน่นอนขึ้นอยู่กับความต้องการและเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ และผูกขาดการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียวตามลำดับ ซึ่งรายละเอียดภาวะผู้นำของผู้บริหารปรากฏผลอยู่ในตารางผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4

ตอนที่ 5 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 6 ในภาพรวมจำแนกตามจำนวนของความคิดเห็นตามลำดับดังนี้ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำแบบอึดตายปไตย

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ ได้แก่ ต้องการให้ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำโดยให้สิ่งตอบแทนเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีผลงานดี รับฟังเหตุผลก่อนการตัดสินใจ และผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ได้แก่ ต้องการให้ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นและยอมรับแนวคิดของผู้ปฏิบัติงาน ให้ทุกคนได้รับสิทธิเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบตามสบาย ได้แก่ ต้องการให้ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำโดยให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงาน แสดงความซื่อสัตย์ และเอื้อเฟื้อเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอิตาเลียน ได้แก่ ต้องการให้ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำโดยมีบทลงโทษที่ชัดเจนกับผู้กระทำผิด และออกคำสั่งโดยพิจารณาคัดเลือกคนให้เหมาะกับงาน

อภิปรายผล

จากการวิจัยมีข้อค้นพบและประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 6

ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนบ่อไร่ วิทยาคม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด อยู่ในระดับต้องการพัฒนาตามลำดับดังนี้ ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบตามสบาย และอยู่ในระดับให้ลดระดับการดำเนินการ คือ ภาวะผู้นำแบบอิตาเลียน

ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ มีความต้องการพัฒนาตามลำดับดังนี้ การศึกษาและตระหนักถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล สอดคล้องกับ Bass (1985 อ้างถึงใน ปภาดา ชัยวัฒน์ โชติ, 2556) ผู้นำจะต้องประเมินความต้องการของผู้ตาม เพื่อจะให้ผู้ตามทำงาน ผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการ และบอกวิธีทำงาน และบอกว่าหากผู้ตามทำงานสำเร็จผู้นำจะให้รางวัลตามที่ผู้ตามต้องการ เมื่อผู้ตามทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดแล้ว ผู้นำจะต้องให้รางวัลตามที่สัญญา สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับ กิจสุพัฒน์ ศรีกระโทก (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจของ

ผู้บริหาร เมื่อพิจารณาพบประเด็นที่น่าสนใจ คือ กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักถึงสิ่งสำคัญ ที่ควรได้รับการพิจารณา พูดถึงอนาคตอย่างคนมองโลกในแง่ดี แสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด พิจารณาสร้างความก้าวหน้าให้ผู้ปฏิบัติงาน จากการทำงานและผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง นำเสนอสิ่งตอบแทนหากผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้และมีผลงานได้ตามเป้าหมาย สอดคล้องกับ Bass (1985 อ้างถึงใน ปภาคา ชัยวัฒน์โชติ, 2556) เมื่อผู้ตามทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดแล้ว ผู้นำจะต้องให้รางวัลตามที่สัญญา การให้รางวัล อาจทำได้ 2 วิธี คือ 1) ให้การยกย่องชมเชยผู้ที่ทำงานดี โดยการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง 2) ให้การยกย่องชมเชยผู้ที่ทุ่มเทความพยายาม รวมทั้งประกาศความคิดความชอบให้ปรากฏแก่สาธารณชน และการให้เกียรติในฐานะบุคคลดีเด่น การให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผลงาน สอดคล้องกับงานของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) กล่าวว่า โดยทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มุ่งเน้นความรับผิดชอบของผู้นำในการช่วยเหลือให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ โดยเฉพาะอุปสรรคที่ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนต่าง ๆ ขึ้นรวมทั้งความข้องคับใจหรือสิ่งที่เป็นภัยคุกคามต่อผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการเข้าไปช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในการหาทางแก้ไขอุปสรรค การที่ผู้นำใส่ใจให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขอุปสรรคดังกล่าว จะมีส่วนช่วยเพิ่มความคาดหวังที่จะทำงานได้สำเร็จ และเพิ่มความพึงพอใจในงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาสูงขึ้น มุ่งสนองตอบต่อความต้องการและความจำเป็นของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้รับบริการด้วยความตั้งใจจริง มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น สอดคล้องกับ ภัทรภร อุทรรักษ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โดยการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของ เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการช่วยเหลือ ได้แก่ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญก้าวหน้า จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ และให้ความสนใจห่วงใยผู้ร่วมงานเมื่อประสบปัญหาความเดือดร้อน อยู่ในระดับมาก เป็นตัวอย่างในด้านความมีคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการและบริหาร และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับสถานศึกษาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา สอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 อ้างถึงใน ปภาคา ชัยวัฒน์โชติ, 2556) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของตัวบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย มีความต้องการการพัฒนาตามลำดับดังนี้ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก ชีตตีอมติการตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นสำคัญ สอดคล้องกับงานของ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) กล่าวว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) เป็นผู้นำที่ประมวลเอาความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากคณะบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มาร่วมกันอภิปราย แสดงความคิดเห็นในปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำความคิดเห็นที่ดีที่สุดมาใช้ ฉะนั้นนโยบายและคำสั่งจึงมีลักษณะเป็นของบุคคลโดยเสียงข้างมาก มีความสุภาพอ่อนน้อม และให้เกิดติดต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ Blake and Mouton (1964) รูปแบบของผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team management) แบบ 9, 9 สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน แสวงหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานโดยใช้หลักการ เหตุผล และข้อมูลที่ละเอียดมากพอ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ ชาญชัย อาจินสมาจาร(2550) กล่าวว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำประเภทนี้จะพยายามให้พนักงานมีส่วนร่วมในปัญหาและการแก้ปัญหาทำให้กลุ่มร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพถึงแม้ว่าผู้นำจะไม่อยู่ที่ตาม ทั้งนี้เป็นเพราะว่ากลุ่มเคยทำงานและพบปัญหาด้วยตนเอง จึงตระหนักถึงสถานการณ์และความก้าวหน้าของกลุ่ม สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ นภัทร เรืองบุญส่ง (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีภาวะผู้นำด้านการประสานงานอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้นำผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กเป็นผู้นำที่จะต้องเกี่ยวข้องประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ เพราะมีงบประมาณจำนวนจำกัดและมีบุคลากรจำนวนน้อย จำเป็นต้องประสานงานและประสานความร่วมมือกับครูและบุคลากรในโรงเรียนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ สอดคล้องกับ จักรพงษ์ เฟื่องฟูฒ (2554) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของพนักงานระดับบริหารตามการรับรู้ของพนักงานบริษัท สยามอิตาชิ เอลทีเวเตอร์ จำกัด พบว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของพนักงานระดับบริหารตามการรับรู้ของพนักงานรูปแบบมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง ใช้หลักการสื่อสารแบบสองทางอย่างใกล้ชิดกันในการแก้ไขสภาวะวิกฤตของหน่วยงานในสังกัดสถานศึกษา สอดคล้องกับ Likert (1961) ลักษณะผู้นำแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-democratic) บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหาร

แบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกัน หรือในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นอย่างรอบด้านและหาข้อสรุปในการทำงานร่วมกันก่อนการดำเนินงาน ให้คำปรึกษาและคำแนะนำต่อการแก้ไขปัญหาและการขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน และมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการทำงานกับหมู่คณะ สอดคล้องกับ Lippitt and White (1960 อ้างถึงใน ยุพดี เรื่องแสง, 2548) ผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือแบบของการให้มีส่วนร่วม (Democratic of participative style) มีการร่วมมือระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน และตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับ จงกลณี ยศบรรดาศักดิ์ (2534) ได้ศึกษาลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้วยวิธีการที่ผู้บริหารปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วร่วมตัดสินใจ น่าจะส่งผลถึงการบริหารที่มีประสิทธิภาพ การให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ย่อมทำให้การตัดสินใจมีความถูกต้องเหมาะสมก่อให้เกิดความพอใจกับทุกฝ่าย การปฏิบัติงานย่อมมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำแบบตามสบาย มีความต้องการพัฒนา ตามลำดับดังนี้ ให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจในการทำงานได้เองโดยไม่ต้องรอรอกการตัดสินใจจากผู้บริหาร สอดคล้องกับ Luthans (1989) กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบตามสบายจะให้อิสระแก่กลุ่ม โดยให้กลุ่มที่ทำงานมีสิทธิในการตัดสินใจและทำงานให้แล้วเสร็จด้วยวิธีใดก็ได้ตามแต่ทางกลุ่มทำงานเห็นเหมาะสม ผู้นำจะไม่ค่อยเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับนัก ปล່อยและให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ตามความพอใจ สอดคล้องกับ Flippo (1966) และ Knezevich (1989) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบตามสบายหรือปล່อยเสรี หมายถึง ผู้นำที่ใช้อำนาจควบคุมบังคับบัญชาลูกน้องน้อยมาก หรือเกือบไม่ใช้เลย ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำประเภทนี้จะมีอิสระอย่างเต็มที่ในการเลือกวิธีการปฏิบัติงาน การพิจารณาและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยผู้นำจะเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูล ให้ความช่วยเหลือเมื่อลูกน้องต้องการ และให้ความเป็นมิตร โดยแทบจะไม่มีบทบาทของความเป็นผู้นำในกลุ่มเลย ความสำเร็จของกลุ่มที่มีผู้นำแบบนี้มักจะขึ้นอยู่กับคุณภาพของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อหลักเกณฑ์และกฎระเบียบน้อย ใช้หลักการในการกำกับ ติดตามผล และควบคุม การปฏิบัติงานของผู้ที่มอบหมายให้ปฏิบัติงานน้อย สอดคล้องกับ Lewin (1939) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-faire leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ ขาดความคิดริเริ่มในการบริหารงาน สอดคล้องกับงานของ สัมมา ธรนิษฐ์ (2552) กล่าวว่า ผู้นำแบบตามสบายเป็นผู้นำเพียง

สมมุติฐาน การดำเนินการต้องรอผู้บังคับบัญชาเบื้องบนสั่งลงมาเท่านั้น มอบอำนาจและเสรีภาพอย่างกว้างขวางในการวินิจฉัย สั่งการ กำหนดนโยบาย และการดำเนินการแก่ผู้อื่นโดยตนเอง ไม่ยุ่งเกี่ยว ทำหน้าที่สนับสนุน การจัดหาวัสดุและอำนวยความสะดวก ขาดความริเริ่ม ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน ขาดกฎเกณฑ์และการควบคุมดูแลงาน จะทำงานประจำเป็นงานหลัก หลีกเลี่ยงความขัดแย้งในทุกกรณี ไม่ชอบตำหนิหรือชมการปฏิบัติงานใด ๆ อนุมัติให้ผู้ร่วมงานดำเนินงานโดยไม่พิจารณาเหตุผลใด ๆ ขาดกฎเกณฑ์และเหตุผลในการทำงาน วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน สอดคล้องกับ Lippth and White (1960 อ้างถึงใน ยุพดี เรื่องแสง, 2548) ผู้นำแบบตามสบายหรือผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-fair style) ผู้นำประเภทนี้ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน ขาดการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับจักรพงษ์ เเพงพูน (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของพนักงานระดับบริหารตามการรับรู้ของพนักงานบริษัท สยามอิตาชิ เอลลิเวเตอร์ จำกัด พบว่า ภาวะผู้นำแบบตามสบายของพนักงานระดับบริหารตามการรับรู้ของพนักงานในสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน คือ พยายามหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ ข้อบกพร่องในการทำงานของลูกน้อง ขอมเปลี่ยนแปลงเรื่องต่าง ๆ ตามความคิดของผู้ร่วมงาน ใช้อำนาจในการบริหารน้อย ปล่อยให้ทีมทำงานกันเอง และไม่มีการประเมินผลในการบริหารงานที่ชัดเจน ผู้บริหารเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานน้อย สอดคล้องกับ กิจสุพัฒน์ ตรีกรกระโทก (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบตามสบายข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ หลีกเลี่ยงการเข้าไปยุ่งเกี่ยวเมื่อมีเรื่องสำคัญ ๆ เกิดขึ้น ไม่ต้องการแสดงทรรศนะของตนในเรื่องที่สำคัญ ๆ และละเลยการแก้ปัญหาแม้ว่าปัญหานั้นจะกลายเป็นเรื่องที่เรื้อรังนานแล้ว และขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Bass (1991) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-fair leadership) การนิเทศ และการให้ข้อมูลย้อนกลับมีน้อยมาก

ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย มีความต้องการให้ลดระดับการดำเนินการตามลำดับดังนี้ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม สอดคล้องกับ Lewin (1939) ผู้นำแบบอัตตานิยมหรืออัตตา (Autocratic leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอน ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน เกรงครัด และยึดกฎ ระเบียบเป็นหลักขาดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สอดคล้องกับ Hersey and Blanchard (1982) ว่าพฤติกรรมผู้นำมีทีมงานเน้นความสำคัญของงานเป็นหลัก โดยกำหนดให้ผู้ตามดำเนินการตามนโยบายและแผนงานที่กำหนด หากคนผิดและใช้บทลงโทษเมื่อเกิดมีความผิดพลาดในการทำงาน สอดคล้องกับชาญชัย อาจินสมาจาร (2550) กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบเผด็จการเป็นผู้นำในทางลบ ผู้นำประเภทนี้จะใช้วิธีลงโทษพนักงานเมื่อ

พนักงานทำผิด ก่อให้เกิดความกลัวขึ้นในหมู่พนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงาน ผู้นำประเภทนี้จะก่อให้เกิดความวุ่นวายและความไม่พอใจ ใช้อำนาจ อิทธิพล และบารมีในการข่มขู่เพื่อรักษาตำแหน่ง และผลประโยชน์ของตนเอง แยกตนเองและวางตนเหนือผู้ที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ กิติ ดยัคคานนท์ (2543) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) บริหารงานแบบมุ่งงานอย่างเดียว ไม่ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ยึดความสำคัญของงานเป็นหลัก ชอบวิจารณ์ ชอบข่มขู่ ชอบการตัดสินใจคนเดียว ต้องการให้คนอื่นฟังและทำตาม มีความเด็ดขาดในการขจัดปัญหาความขัดแย้ง มีการสื่อสารทางเดียว คือจากบนลงล่าง ชอบสร้างความหวาดกลัว มีความมั่นใจในตนเองสูง และชอบสั่งการ สอดคล้องกับ Lippth and White (1960 อ้างถึงใน ยุพดี เรืองแสง, 2548) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic style) อำนาจหน้าที่ และการตัดสินใจทั้งหมดจะอยู่ที่ผู้นำประเภทนี้ การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐาน การปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน ผู้นำจะตัดสินใจเพียงคนเดียวแล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำต้องการความเชื่อฟังและปฏิบัติตามโดยทันทีจากผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชากระทำโดยใกล้ชิด ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญเรื่องการออกคำสั่งเป็นประการสำคัญ ตัดสินใจสั่งการเป็นไปตามอารมณ์และความรู้สึก สอดคล้องกับ Lewin (1939) ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยความเกรงกลัวผู้ปฏิบัติงานไม่กล้าตัดสินใจมุ่งทำงานตามคำสั่ง แนวปฏิบัติขาดความแน่นอนขึ้นอยู่กับความต้องการและเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ และผูกขาดการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว สอดคล้องกับงานของ สัมมา รธนธิ์ (2552) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำแบบบงการ เป็นผู้นำที่นิยมใช้อำนาจหน้าที่ ทำตามกฎหมาย ไม่ปรึกษาหารือหรือสอบถามความสมัครใจ ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการตามความคิดและอารมณ์ของตนเอง เป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียวเพื่อควบคุมผู้ร่วมงาน นโยบาย และแนวปฏิบัติไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงตามผู้นำหรือการสั่งการมาจากผู้บริหารระดับสูงแล้วมอบหมายให้ผู้ร่วมงานไปปฏิบัติตามเท่านั้น ใช้วิธีการสั่งการอย่างเด็ดขาดการแนะนำการทำงาน ทำโดยลำพัง ไม่ยึดหยุ่นตามความพอใจของตน จะแยกตนเอง วางตัวเหนือผู้ร่วมงาน ขาดแก่การเข้าพบ ใช้ความสัมพันธ์อย่างเป็นพิธีการ ตั้งคณะกรรมการเพื่อกระจายความรับผิดชอบและต้องการยุติเรื่องบางเรื่องที่ผู้นำต้องการ บรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยความกลัวเกรง อาจเกิดความไม่พอใจ วุ่นวายต่อต้าน เปลี่ยนงานบ่อย ใช้การลงโทษเมื่อเกิดการผิดพลาดในการทำงานเพื่อให้เกิดความเกรงกลัวต่อผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในการแสดงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ควรต้องสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจนและแน่นอน กำหนดบทบาทของบุคลากรทุกคนให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล มีการแสดง

ความคิดเห็นในการปฏิบัติงานภายใต้บรรยากาศของความเป็นกันเอง ผู้บริหารควรมีความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้ เห็นคุณค่าต่อสิ่งต่าง ๆ และพิจารณานำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษาเพื่อสร้างแบบแผนใหม่ ๆ ผลผลิตใหม่ ๆ ผู้บริหารต้องรับผิดชอบปรับปรุงพัฒนางาน ถ้าปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการให้เข้ากับยุคสมัยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและมีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานของ สัมมาธนิษฐ์ (2552) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำเพื่อให้ผู้ตามมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงาน เนื่องจากเป็นการแสดงศักยภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน ในการกำหนดทิศทาง การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายในองค์กร ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์กร ชี้นำ สั่งการ ควบคุมการดำเนินงาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจะก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานระหว่างสมาชิกในองค์กรซึ่งสอดคล้องกับ House and Mitchell (1974, pp. 81-97) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดออกมากับผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบของตัวเองเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์หรือเพื่อตอบสนองการกระตุ้นของผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จะทำให้รูปแบบผู้นำมีความแตกต่างกัน พฤติกรรมหรือรูปแบบผู้นำอาจมีหลายอย่างในเวลาเดียวกันก็ได้ สอดคล้องกับงานของ ลัดดาวัลย์ สวัสดิศรีกุล (2545) ให้ความเห็นไว้ว่า ปัจจัยหลาย ๆ ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จในความเป็นผู้นำ ซึ่งมีลักษณะพลวัตอยู่ตลอดเวลา ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำและความสำเร็จในสถานการณ์ที่ผู้นำมีความสามารถควบคุมอยู่ในระดับต่าง ๆ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม โครงสร้างของงาน ระดับของความแข็งขันของจุดมุ่งหมายของงาน ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทางในการทำงาน อำนาจตามหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งหมายถึงระดับอำนาจของผู้นำในการให้คำแนะนำและให้โทษผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่ม

ตอนที่ 2 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ บุคลากรมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะให้ผู้บริหาร ให้สิ่งตอบแทนเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีผลงานดี รับฟังเหตุผลก่อนการตัดสินใจ และเป็นแบบอย่างที่ดี ในการทำงาน สอดคล้องกับงานของ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) กล่าวว่า ผู้นำตามสถานการณ์เป็นผู้นำที่เกิดขึ้นแบบมีทีมงานเป็นส่วนใหญ่ มีความใฝ่ใจสูง เน้นการบริหารงานให้ได้ทั้งคนและทั้งงาน คืองานก็เสร็จ และคนก็พอใจ โดยสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากคนในหน่วยงานนั้นมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน รู้จักหน้าที่ของตนและพอใจที่จะทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด แต่แต่ละคนรู้จักหน้าที่ของตน ผู้นำประเภทนี้

แสดงออกให้เห็นชัดถึงความเป็นผู้นำที่ต้องออกคำสั่ง การบังคับบัญชาและตัดสินใจ แต่ในขณะเดียวกันก็แสดงตนให้ผู้นับตามทราบด้วยว่าความเป็นผู้นำของเขานั้น มิได้ปิดกั้นสัมพันธภาพที่ดี ที่มีต่อกันระหว่างตัวเองกับผู้นับตาม ผู้นำแบบนี้มักจะทำตัวเป็นเพื่อนร่วมงาน เป็นครู หรือเป็นผู้สอนงาน ที่ปรึกษา และเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งผู้นำตามสถานการณ์มักจะเกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน เพื่อเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย นุคลากรมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะให้ผู้บริหาร ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นและยอมรับแนวคิดของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้ทุกคนได้รับสิทธิเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ความสามารถในการประสานความสัมพันธ์กับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษามีความเป็นกันเองไม่ถือตัว สามารถเข้ากับชุมชนได้เป็นอย่างดี เพื่อนำชุมชนมามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ยึดการบริหารโดยคณะบุคคล การมีส่วนร่วมและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานของ House (1971) กล่าวว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำลักษณะนี้จะแสวงหาข้อคิด ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน โดยขอความเห็นของกลุ่ม ใช้วิธีกระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อร่วมกันตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

ภาวะผู้นำแบบตามสบาย นุคลากรมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยต้องการให้ผู้บริหารปล่อยและให้อิสระ แสดงความซื่อสัตย์ และเอื้อเฟื้อ เป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับพรนพ พุกกะพันธ์ (2544) กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบเสรีนิยมจะปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำการใด ๆ ได้โดยเสรี ซึ่งการกระทำนั้นต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ และตนเป็นผู้ดูแลให้กิจการดำเนินไปได้โดยถูกต้องเท่านั้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานของ Luthans (1989) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบตามสบายจะให้อิสระแก่กลุ่ม โดยให้กลุ่มที่ทำงานมีสิทธิในการตัดสินใจและทำงานให้แล้วเสร็จด้วยวิธีใดก็ได้ตามแต่ทางกลุ่มทำงานเห็นเหมาะสม ผู้นำจะไม่ค่อยเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับนัก และสอดคล้องกับงานของพรนพ พุกกะพันธ์ (2544) กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laisser-faire leadership, free-rein leadership) ผู้นำแบบนี้จะปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำการใด ๆ ได้โดยเสรี ซึ่งการกระทำนั้นต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ และตนเป็นผู้ดูแลให้กิจการดำเนินไปได้โดยถูกต้องเท่านั้น

ภาวะผู้นำแบบอิตาเลียน นุคลากรมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารมีบทบาทที่ชัดเจนและเลือกคนให้เหมาะกับงาน สอดคล้องกับทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายงานของ House and Mitchell (1974) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการหรือเผด็จการ (Directive leadership) เป็นพฤติกรรม

ที่แสดงให้เห็นถึงความคาดหวัง การชี้แนะและกำหนดทิศทางของผู้นำ เป็นการให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ สุมาลา งานไว (2551) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงาน หากผู้บริหารใช้แบบพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ โดยครูเป็นผู้ปฏิบัติตามย่อมทำให้ครูเกิดความรู้สึกสบายใจ ที่มีผู้นำคอยนำทาง และรับผิดชอบในความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารจัดการ นอกจากนี้ รุ่งทิพย์ อยู่ตะเชนทร์ (2552) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดใหญ่มีระบบการบริหารมีสายบังคับบัญชาที่มีกรอบการบริหารที่ปฏิบัติงานต่อกันเป็นทอด ๆ จึงมีผลในพฤติกรรมผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร ดังนี้

1. การใช้ภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ของผู้บริหาร ผู้บริหารควรศึกษาและตระหนักถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด พิจารณาสร้างความก้าวหน้าให้ผู้ปฏิบัติงานจากการทำงานและผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ให้สิ่งตอบแทนเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีผลงานดี รับฟังเหตุผลก่อนการตัดสินใจ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและตระหนักถึงความต้องการรายบุคคล เพื่อการนำและการบังคับบัญชาขณะครูอย่างมีประสิทธิภาพนำพาองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. การใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหาร ผู้บริหารควรแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก ชีตถ้อมติการตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นสำคัญ มีความสุภาพ อ่อนน้อม และให้เกิดติดต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นและยอมรับแนวคิดของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้ทุกคนได้รับสิทธิเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน เพื่อการนำและการบังคับบัญชาบุคลากรในการสร้างและพัฒนาความร่วมมือ พัฒนาการจัดการศึกษาที่สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพัฒนามาตรฐานการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละตัวบ่งชี้ต่อไป

3. การใช้ภาวะผู้นำแบบตามสบายของผู้บริหาร ผู้บริหารควรให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจในการทำงานได้เองโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหาร ปล่อยและให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ตามความพอใจ ให้อิสระแก่

ผู้ปฏิบัติงาน แสดงความซื่อสัตย์ และเอื้อเฟื้อเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน ควรพัฒนาและปรับให้ตรงกับสภาพความต้องการ เพื่อแสดงภาวะผู้นำที่เหมาะสมตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการนำและการบังคับบัญชาที่เหมาะสมต่อองค์กรนำไปสู่การบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. การใช้ภาวะผู้นำแบบอิตาเลียนไคยของผู้บริหาร ผู้บริหารควรลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม เคร่งครัด และยึดกฎ ระเบียบเป็นหลักขาดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน หากคนผิดและใช้บทลงโทษเมื่อเกิดมีความผิดพลาดในการทำงาน ใช้อำนาจและวางตนเหนือคนอื่น ควรมีบทลงโทษที่ชัดเจน เลือกคนให้ตรงกับงานและความถนัด มีการแข่งแนวปฏิบัติและความคาดหวังที่มีต่อครูให้ทราบอย่างชัดเจน พร้อมแสดงท่าทีให้ความสนใจต่อความต้องการส่วนบุคคล เปิดใจรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหาในการทำงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
2. ควรศึกษาภาวะผู้นำของครู ในการจัดการชั้นเรียนให้มีประสิทธิภาพ
3. ควรศึกษาภาวะผู้นำของคณะกรรมการสถานักเรียนในการนำและเป็นตัวแทนนักเรียน

บรรณานุกรม

- กชรัตน์ ทวีวงศ์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแก่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กาญจน์ เรืองมนตรี. (2549). *ทฤษฎีผู้นำ*. มหาสารคาม: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กิจสุพัฒน์ ศรีกระโทก. (2549). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิติ ดัชคานนท์. (2543). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: บัดเตอร์ฟลาย.
- กุลวดี ออกเวหา. (2546). *รูปแบบของภาวะผู้นำที่พนักงานบริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) คาดหวังและต้องการ: กรณีศึกษาเขต โทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เกษม โพธิ์ทอง, จำสิบเอก. (2552). *พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคาดหวังของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ขนิษฐา โพธิ์สินธุ์. (2550). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2539). *ภาวะผู้นำ*. ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จงกลณี ยศบรรดาศักดิ์. (2534). *การศึกษาลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรีที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จักรพงษ์ เฟิงพูน. (2554). *ภาวะผู้นำของพนักงานระดับบริหารตามการรับรู้ของพนักงานบริษัท สยามฮิตาชิ เอลลิเวเตอร์ จำกัด*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- จิตติมา นันทพานิช. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนะชัย นาทิสทา. (2553). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัยชาญ น้อยนันทน์, ทวี เข้มดี และลูกน้ำ มากกลิ่น. (2552). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- ชาญชัย อาจินสมภาร. (2546). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริม.
- ชาญชัย อาจินสมภาร. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชุกิจ ผลทิพย์. (2555). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครระยองในทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณภัทร เรืองบุญส่ง. (2552). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2549). *การจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐวรรณ ศิริรูป. (2547). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท ยูนิไทย ชิปปาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ถวิล เกื้อกูลวงศ์. (2530). *การบริหารสมัยใหม่ ทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- ถาวรธรรม อัมระนนท์. (2549). *การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย, สุวิมล ว่องวานิชย์ และอวยพร เรื่องตระกูล. (2546). *การประเมินผลการปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

- ปภาดา ชัยวัฒน์ โชติ. (2556). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครูผู้สอน จังหวัดปราจีนบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ประคอง วรรณสุด. (2542). *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ปาริชาติ เพชรแหวน. (2553). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ผ่องฉวี มณีรัตนพันธุ์. (2552). *ศึกษาความต้องการแบบผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครบาล จังหวัดระยอง. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.*
- ภัทรภร อุทรักษ์. (2551). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โดยการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2552). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). ชลบุรี: มนตรี.*
- มะลิซ้อน โกศลลวิวัฒนา. (2548). *ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ยุพดี เรืองแสง. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- รุ่งทิพย์ อยู่คะเชนทร์. (2552). *ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภออรัญประเทศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*

- เรียบจิต พันพิทักษ์. (2555). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาในกลุ่มเครือข่ายอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลัดดาวัลย์ สวัสดิ์ศรีกุล. (2545). *ศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาพยาบาลตำรวจในมหาวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วันเพ็ญ เจริญแพทย์. (2545). *การศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันเพ็ญ ชลนาสุวรรณ. (2549). *ศึกษาความต้องการของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วินิจ เกตุจำ. (2546). *การจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา 6 ปี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์: ประมวลบทความทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ พี.เอส.พรินท์.
- ศรุดา ชัยสุวรรณ. (2552). *ผู้นำการศึกษากับการพัฒนาดน การพัฒนาดน การพัฒนางาน*. กรุงเทพฯ: ทริปปี้ เอ ก๊อปปี้.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.
- สมคิด บางโม. (2523). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมคิด บางโม. (2539). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สมคิด บางโม. (2545). *การประกอบธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: จูนพับลิชชิ่ง.
- สมลักษณ์ รูปเชิด. (2554). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: นีค พอยท์.
- สัมมา ธรนิษฐ์. (2552). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน. (2557). *ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์: แนวคิดและการวิจัย*.
 ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: นีคลิ่งค์.
- สุเทพ ภิรมณ์ราช. (2540). *ตำแหน่งผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: กรมอาชีวศึกษา.
- สุพล วังสินธ์. (2543). การบริหารโรงเรียนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา. *วารสารวิชาการ*, 5(6),
 29-30.
- สุภาวดี จันทร์ล้น. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลตำบล
 แหลมอบัง จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
 การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุมาลา งานไว. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจ
 ในงานตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา
 การบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สุรียพร ศรีวัฒน์. (2549). *พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
 โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก*. งานนิพนธ์
 การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัย
 บูรพา.
- สุวรรณณี เชษสมบัติ. (2554). *การศึกษภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอดงสัก
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษา
 มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1994). *Management* (2nd ed.). New York: McGraw-Hall.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development*. Palo Alto,
 California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Bass, B. M. (1991). *The full range model of leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essential of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper Collins.
- Draft, R. L. (2005). *The leadership experience* (3rd ed.). Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Etzioni, A. (1965). *Modern organization*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership*. New York: Wiley.
- Flippo, E. B. (1966). *Management: A behavioral approach*. Boston: Allyn and Bacon.

- Goodhart, W. H. (1991). The instrument and expressive characteristics of public secondary school and effectiveness. *Dissertation Abstracts International*, 18(8), 1941-A
- Griffiths, D. E. (1956). *Human relations in school administration*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behaviors*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Herzog, J. A. (1990). Variables contributing to organizational effectiveness: A comparison between national exemplary secondary schools and lutheran secondary schools. *Dissertation Abstracts International*, 51(1), 2582.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory and leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Lewin, K. R., Lippitt, R., & White, K. R. (1939). Pattern of aggressive behavior in experimentally created social climate. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-279
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lipham, J. M. (1988). Getzel's model in education administration. *In handbook of research on educational administration*. New York: Longman.
- Luthans, F. (1989). *Organizational behavior* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nahavandi, A. (2000). *The art and science of leadership*. New York: Prentice-Hall.
- O'Leary, E. (2000). *10 Minute guide to leadership* (2nd ed.). Indianapolis, IN: A Pearson Education Company.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Tannenbaum, R. G., & Schmidt, W. H. (1958). *Hierarchy in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). New York: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6621.8/ว. 1355

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

23 มิถุนายน 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เล่าโครงการวิจัย
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย นางสาวปนัดดา เอ็งเจริญ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 57990168 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมนึก ทองเอี่ยม เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สมุท ร ชำนาญ

(ดร.สมุท ร ชำนาญ)

หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6621.8/ว. 1356

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

23 มิถุนายน 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย นางสาวปนัดดา เอ็งเจริญ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 57990168 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมนึก ทองเอี่ยม เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ศูนย์นวัตกรรม การบริหารและผู้นำทางการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สมุท ร ชำนาญ

(ดร.สมุท ร ชำนาญ)

หัวหน้าศูนย์นวัตกรรม การบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ศูนย์นวัตกรรม การบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6621.8/ ว. 1357

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

23 มิถุนายน 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวปนัดดา เอ็งเจริญ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 57990168 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมนึก ทองเยี่ยม เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สมุทร ชำนาญ

(ดร.สมุทร ชำนาญ)

หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

ภาคผนวก ข
แบบประเมินเพื่อการวิจัย

แบบประเมินเพื่อการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

คำชี้แจง

แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เพื่อเป็นข้อมูลนำไปวิเคราะห์หาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพต่อไป ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาจากท่านในฐานะที่เป็นบุคลากรในสถานศึกษาได้โปรดให้ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน “สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน” และ “สภาพที่ควรจะเป็น” ตรงกับความเป็นจริงตามการรับรู้และความต้องการของท่าน

แบบประเมินนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยขอรับรองว่าจะใช้ข้อมูลทั้งหมดในแบบประเมินไปใช้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาในครั้งนี้อย่างแน่นอน และไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือผลเสียใดๆ ต่อผู้ตอบแบบประเมินอย่างแน่นอน จึงขอความกรุณาตอบคำถามตามความเป็นจริง

ขอขอบคุณท่านผู้ตอบแบบประเมินที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบประเมินนี้

นางสาวปนัดดา เอ็งเจริญ
 นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยบูรพา

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน					สภาพที่ควรจะเป็นในความคิดหวัง				
		น้อย มาก (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)	น้อย มาก (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
2	เน้นพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น										
3	ให้สิ่งตอบแทนหากผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานและมีผลงานได้ตามเป้าหมาย										
4	สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของผลงาน										
5	ให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน										
6	ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล										
7	ส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองอยู่เสมอ										
8	ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นแบบอย่างที่ดี										
9	สนองตอบต่อความต้องการและความจำเป็นของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความตั้งใจจริง										
10	สร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับสถานศึกษาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา										

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบตามสบาย ได้แก่

- (1).....
- (2).....
- (3).....

2. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ได้แก่

- (1).....
- (2).....
- (3).....

3. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ได้แก่

(1).....

(2).....

(3).....

4. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ ได้แก่

(1).....

(2).....

(3).....

ภาคผนวก ก

คำอำนาจจำแนกรายชื่อและค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมิน

ตารางที่ 21 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (<i>r</i>)	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (<i>r</i>)
1.	0.48	21.	0.34
2.	0.32	22.	0.40
3.	0.74	23.	0.55
4.	0.47	24.	0.29
5.	0.47	25.	0.28
6.	0.48	26.	0.24
7.	0.27	27.	0.46
8.	0.36	28.	0.54
9.	0.74	29.	0.74
10.	0.31	30.	0.23
11.	0.42	31.	0.39
12.	0.48	32.	0.21
13.	0.71	33.	0.23
14.	0.23	34.	0.24
15.	0.27	35.	0.48
16.	0.23	36.	0.63
17.	0.28	37.	0.62
18.	0.42	38.	0.63
19.	0.50	38.	0.74
20.	0.74	38.	0.74

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.92

ตารางที่ 22 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร สภาพที่ควรจะเป็น

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (<i>r</i>)	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (<i>r</i>)
1.	0.48	21.	0.31
2.	0.34	22.	0.39
3.	0.60	23.	0.58
4.	0.45	24.	0.28
5.	0.58	25.	0.26
6.	0.49	26.	0.48
7.	0.44	27.	0.54
8.	0.75	28.	0.49
9.	0.52	29.	0.68
10.	0.41	30.	0.33
11.	0.49	31.	0.33
12.	0.36	32.	0.25
13.	0.71	33.	0.27
14.	0.37	34.	0.40
15.	0.29	35.	0.39
16.	0.41	36.	0.53
17.	0.27	37.	0.61
18.	0.42	38.	0.60
19.	0.48	39.	0.67
20.	0.75	40.	0.75

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.93